

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA YEŞİL TEMEL YETENEĞİN ROLÜ

Ercan EĞİN¹
Gül BİNBOĞA²
Soner ALACA³

ÖZ

Bilim ve teknolojiye yaşanan gelişmelerin etkisiyle çok hızlı bir değişimin yaşandığı günümüz dünyasında ülkeler arası ekonomik sınırlar hızla kalkmakta, bu da doğal olarak artan rekabeti ve sürekli değişen pazarları ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerini hatta varlıklarını devam ettirebilmelerini giderek daha zor bir hale getirmektedir. İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken yararlandıkları sıradan yetenekler ise bu zorlu yolda, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamada yetersiz kalmaktadır. Bunu sağlamak için gerekli en önemli güçlerden biri işletmelerin sahip olduğu bazı temel yeteneklerdir. Bu kapsamda; küresel iklim değişikliği, çevre kirliliği, erozyon, türlerin yok olması gibi birçok çevre sorunun oluşmasında önemli bir aktör olarak görülen işletmelerin çevreye duyarlı üretim yapmalarının gerekliliği, gelecek için önemli bir rekabet alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Geleceğin işletmeleri sürdürülebilir yaşamı destekleyen ve bu konuda yeşil temel yeteneklerini geliştirenler olacaktır. Bu çerçevede çalışmanın amacı; yabancı literatürde hakkında çok az çalışma yapılan, Türkçe literatürde ise henüz çalışma yapılmamış yeni bir kavram olan “Yeşil Temel Yetenek” kavramını açıklayarak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama açısından değerlendirmektir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda; işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında önemi giderek artan çevreye duyarlı üretimi gerçekleştirmede, yeşil temel yeteneklerin geliştirilmesinin stratejik rolü olduğu kanaatine varılmıştır.

Anahtar kelimeler: Yeşil temel yetenek, temel yetenek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, çevre yönetimi.

THE ROLE OF GREEN CORE COMPETENCE IN PROVIDING SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE ABSTRACT

In contemporary world, where a very rapid change and transformation are experienced through the influence of the

¹ Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Öğrencisi, mail: ercanegin@gmail.com

² Uzman, Orman ve Su İşleri Bakanlığı, mail: gbinboga@hotmail.com

³ Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Öğrencisi, mail: soneralaca@yahoo.com

developments in science and technology, economic borders between countries are rapidly disappearing which naturally calls forth an increasing competition and ever-changing markets. This case makes it more and more difficult for enterprises to gain competitive advantage and even sustain their existence. Ordinary capabilities that firms utilize while performing their activities are insufficient to provide a sustainable competitive advantage in this challenging path. One of the most important forces in order to have the competitive advantage is to have some green core competences. Undoubtedly, enterprises are seen as important actors or responsible institutions for environmental problems such as global climate change, pollution, erosion and the disappearance of species. Within this scope, businesses immediately need to adapt their existing business patterns to the environmentally friendly systems that are balanced in the environment, society and profit dimensions, which will provide significant gains by building green core competencies. The purpose of this study is to explain a new concept "Green Core Competence", which has been studied very little in foreign literature and which has not been studied in Turkish literature yet, and to evaluate it in terms of providing sustainable competitive advantage. According to our evaluations, the development of green core competences has a strategic role in achieving environmentally sensitive production which is increasingly becoming an important field day by day in the sustainable competitive advantage of businesses.

Keywords: Green Core Competence, Core Competence, Sustainable Competitive Advantage, Environmental Management.

Giriş

Yaşanan değişim ve gelişmelerin etkisiyle sürekli artan rekabet ortamında, işletmelerin varlıklarını devam ettirerek başarılı olmasında taklit edilmesi oldukça güç olan temel yetenekler stratejik öneme sahiptir. Selznick, "Yönetimde Liderlik" adlı kitabında (1957), bir organizasyonun içsel faktörlerinin (personel ve geçmiş deneyimlerinin) formüle edilmiş bir stratejinin uygulanma başarısı için önemli olduğunu söylemektedir. Harvard Business School'un akademisyenleri olan Learned, Christensen, Andrews ve Guth (1965), firmanın rekabet avantajı kazanabilmesi için, kurumsal strateji hedeflerinin kurumun ayırtedici yetenekleriyle eşleşmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Yetenekler üzerine düşünme, 1970'lerde ve 1980'lerin başında bir süre arka planda kalmıştır. Bunun nedeni, bu

dönemde akademisyen ve danışmanların farklı stratejik yaklaşımlara daha çok eğilim göstermeleridir.

Teknolojide yaşanan sürekli ve hızlı değişim, 1980 sonrası artan küreselleşme olgusuyla birlikte, işletmeleri rekabet sürecine adapte olmaya zorlamıştır. Porter'ın rekabet üzerine yazdığı 1980 ve 1985 tarihli eserleriyle birlikte rekabet stratejileri anlayışı önemli bir hale gelmiştir. Hayes (1985) ise bir organizasyonun iç yeterlikleri üzerine düşünmeyi vurgulamış ve yöneticilere önce işletme içi yetenekler oluşturup daha sonra onları desteklemeyi önermiştir. Itami ve Roehl, "Görünmez Varlıkları Harekete Geçirmek" (1987) adlı kitaplarında, örgütün güçlü yanlarına ve görünmez varlıklarına verdikleri önemi vurgulamışlardır.

Temel yetenekler konusunda çok büyük bir öneme sahip olan Prahalad ve Hamel (1990)'in eserinde, çeşitli işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak için kullandığı "Temel Yetenek" (Core Competence) kavramı tanımlanmış, temel yeteneklere ait örnekler verilmiş ve bunların nasıl kullanıldığı anlatılmıştır. 1990'lardan sonraysa, sadece ürünleri, pazarları ve rakipleri dikkate alan rekabet stratejileri anlayışı yerine, kaynak tabanlı yaklaşım ve temel yetenekleri dikkate alan rekabet stratejilerinin belirlenmesi önem kazanmıştır. Ayrıca bu süreç 2000'lerde de yükselişine devam etmiştir (Kak ve Sushil, 2002; Karakılıç, 2009, Prahalad ve Hamel, 1990; Petts, 1997; Barca ve Hızıroğlu, 2009).

Kak ve Sushil (2002)'in temel yeteneğe ilişkin literatürü incelediği çalışmaya göre; yazarların temel yeteneğin kaynağı olarak strateji, esneklik, insan, teknoloji yönetimi, organizasyonel öğrenme ve rekabet avantajı konularını temel aldıkları görülmektedir. Bakırtaş ve Bakırtaş (2008)'in Kak ve Sushil (2002)'in yaptığı çalışmayı temel alarak, temel yeteneğe ilişkin 2002 yılı sonrası literatürü incelediği çalışmada ise, 2000'li yıllarda temel yeteneğin kaynağı olarak bilişim teknolojilerine büyük önem veren teknoloji yönetiminin ve çok sayıda esnek stratejiler geliştirilmesinin üzerinde durulduğu görülmüştür. Peki ya içinde bulunduğumuz ve gelecek dönemde temel yeteneğin kaynağı ne olacaktır? Teknoloji yönetiminin ve esnek stratejilerin önemini kaybetmeyeceği öngörülmektedir. Peki ya çevresel sürdürülebilirlik bu sürece dâhil olabilecek midir?

Çevrenin korunmasının işletmelerin rekabet avantajı üzerine etkileri konusu yakın zamana kadar iş dünyası ve akademik çevrelerin pek ilgisini çekmemiştir. Sanayi Devrimi'nden bu yana giderek artan endüstriyel faaliyetlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan çevresel etkiler ve 1990'lardan bu yana yaşanan sayısız ekolojik kriz,

dünyada giderek artan bir küresel sorun haline gelmiştir. Bu olumsuz çevresel etkileri gidermek için son yıllarda yoğun bir şekilde düzeltici politikalar uygulanmaya başlanmıştır. Birçok uluslararası düzenlemeler, çevre koruma sözleşmeleri ve yükselen tüketici çevreciliği, dünya genelindeki endüstrileri, “çevresel sürdürülebilirlik” kavramını stratejik bir konu olarak görmeye zorlamıştır. Çevre sorunlarını ortadan kaldırmayı amaçlayan yeşil yönetim, yeşil pazarlama, yeşil üretim ve yeşil inovasyon gibi çevre yönetimi kavramları firmalar için rekabet avantajı sağlamak için de kullanılmaya başlanmıştır. Başta maliyet kaygıları nedeniyle tercih edilen kaçınma taktikleri yerine proaktif çevresel sürdürülebilirliğe geçiş, oluşan yeni pazar fırsatlarından daha fazla yararlanmak isteyen çok sayıdaki işletmede yer edinmeye başlamıştır (Russo ve Fouts, 1997; Chen vd, 2006; Lampikoski vd, 2014).

Temel yeteneklerle ilgili literatür incelendiğinde bazı firmaların çevre yönetimi konusuyla ilgili temel yetenekler geliştirdiklerine dair örnekler mevcuttur. Ancak çevre yönetimi ve temel yetenek konularını birleştiren ilk çalışmanın Chen (2008) tarafından yapıldığı görülmüştür. Araştırmacının yaptığı bu çalışmada firmaların yeşil temel yeteneklerinin, yeşil inovasyon performansı ve yeşil imajlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu çalışma ayrıca, yeşil inovasyon performansının iki türü olan yeşil ürün ve yeşil süreç inovasyon performansının, firmaların yeşil temel yetenekleri ile yeşil imajları arasında kısmi arabuluculuk etkisi olduğunu doğrulamıştır. Bu çerçevede, yeşil temel yeteneklerin geliştirilmesine yapılan yatırımın, yeşil inovasyonların ve yeşil imajların geliştirilmesi için işletmelere yardımcı olacağı belirtilmiştir.

Bu çerçevede çalışmanın amacı; yabancı literatürde az sayıda çalışma bulunan ve yerli literatürde ise henüz bir çalışma yapılmamış olan “Yeşil Temel Yetenek” kavramını, temel yetenek ve çevre yönetimi ışığında açıklayarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama açısından değerlendirmektir.

1. Temel Yetenek Kavramı

Bir işletmenin kaynakları ve yetenekleri, müşterilerinin gereksinimlerini karşılamak amacıyla ürün ve hizmet geliştirmek, üretmek ve sunmak için kullandığı bütün finansal, fiziksel, beşeri ve kurumsal varlıkları kapsamaktadır (Campell ve Kathleen, 2002:20). Bir işletmenin sahip olduğu yetenekleri ise en basit olarak ikiye

ayrılmaktadır: Birincisi tüm işletmelerde bulunabilen, kolay bir şekilde sahip olunabilen, rakiplerin yetenekleri ile benzerlik gösteren ve özel bir niteliği olmayan sıradan yetenekler; ikincisi ise işletmenin yaşamını sürdürülebilmesi için gereken, mevcut veya potansiyel rekabet üstünlüğünün kaynağı olan önemli yeteneklerdir.

1950'lerden bu yana yeteneklerin işletmenin etkinliği, verimliliği ve rekabet üstünlüğü üzerindeki etkileri araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. İşletmelerin temel yetenekleriyle ilgili birçok öge 1970'lerden itibaren yetenek ve beceri üzerine yapılan çalışmalarda yer alsa da, temel yetenek (core competencies) kavramı ilk kez Prahalad ve Hamel'in 1990 yılında yaptıkları çalışmayla literatürdeki yerini alabilmiştir (Mills vd.,2002; Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008; Ülgen ve Mirze, 2013). Hamel and Prahalad (1994), temel yetenekleri "bir işletmenin müşterilerine belirgin bir yarar sağlayabilmesine olanak veren bir dizi beceri ve teknolojiler" olarak tanımlamıştır (Akt. Kak ve Sushil, 2002). Diğer bir tanımda ise işletmelerin bulunduğu sektörde değerli kabul edilen, nadir bulunan, taklit edilemeyen ya da edilmesi maliyetli olan ve ikame edilemeyen yeteneklerine temel yetenekler adı verilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013:120).

Günümüz işletmeleri buldukları yerel ve küresel pazarlarda oldukça yoğun bir rekabet ile karşı karşıyadır. Apple gibi öncü işletmeler, iPhone ve Apple Watch gibi yenilikçi ürün serileri geliştirdiğinde, birçok işletme güçlü rekabet ortamını ortadan kaldırmak için 'ne yapılmalı?' sorusunu sormaya başlar. İlk akla gelen çözüm rekabet avantajını arttırmak için toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, kıyaslama ve yalın altı sigma gibi etkili stratejik faaliyetleri benimsemektir. Fakat bu faaliyetler artık bütün işletmeler tarafından kullanılabilirdiği ve pazarda kalabilmede olmazsa olmaz hale geldiği için rekabet üstünlüğü sağlamada ayırt edici değillerdir. Bu nedenle günümüz işletmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmek için temel yeteneklerini oluşturmaya ve bunlara dinamik bir yapı kazandırmaya ihtiyaç duymaktadır (Petts, 1997; Yang, 2015).

İşletmeler mevcut kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için, sahip oldukları temel yeteneklerini ve diğer yeteneklerini doğru tanımlamaya dikkat etmelidir. Kaynak tabanlı yaklaşımı temel alan bu görüş; işletmelerin vizyon, misyon, amaç, hedef pazar, müşteri ve rekabet stratejilerini belirlemelerinde büyük öneme sahiptir. Özellikle ileriye dönük faaliyetlerin planlanmasında önemli olan bu süreç, işletmelerin uzun yıllar sürecek yatırımlarını, emek ve zamanını etkin kullanmasını sağlayacaktır. İşletmeler temel

yetenek ve stratejilerinin rakiplerince taklit edilemediği ya da temel yeteneklerinin değişen çevre şartlarına uyum gösterebildiği durumlarda, sürdürülebilir rekabet üstünlüklerini devam ettirmektedirler (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008; Koçel, 2001).

Temel yeteneklerden bazıları çevrenin hızlı değişimi ya da sektördeki kıyaslama (benchmarking) neticesinde bir süre sonra temel yetenek olma özelliklerini yitirebilirler. Bu nedenle işletmeler rekabet üstünlüklerini kaybetmemek için temel yeteneklerinin bu koşullara karşı uyum sağlayabilen yetenekler olup olmadıklarını da analiz etmelidir. İşletmeler değişen çevre koşullarına uyum özelliği gösteren sürdürülebilir temel yeteneklerinin bu özelliklerinin korunup geliştirilmesine çalışıp; temel yetenek olma özelliğini kaybeden yeteneklerini ise hızlıca terk etmelidirler. Aksi durumda bu yetenekler işletmenin çevreye uyumunu olumsuz etkileyebilir ve işletmeye zarar verebilir (Hitt, 2012; Ülgen ve Mirze, 2013). Örneğin teknolojinin hızlı değişimine ayak uyduramayan Nokia temel yetenekleriyle mevcut şartlara uyum gösteremediği ve temel yetenek olma özelliğini kaybeden bazı yeteneklerini terk edemediği için bir zamanlar lider olduğu cep telefonu pazarından neredeyse silinecekti. Bunun bir örneği de, fotoğraf sektöründe benzer bir durumu yaşayan Kodak firmasıdır. Aslında ilk dijital makineyi 1973 yılında icat eden Kodak, dijital fotoğraf makineleriyle ilgili temel yeteneklerini doğru tanımlayamadığı ve temel yetenek olma özelliğini yitiren bazı yeteneklerini terk edemediği için 2012 yılında iflasın eşiğine gelmiş, elindeki bazı patentlerini satarak son anda iflastan dönmüştür (Mui, 2012; Ekekwe, 2011).

Aşağıda işletmenin varlıklarını, yeteneklerini, temel yeteneklerini ve sürdürülebilir temel yeteneklerini gösteren bir tablo verilmiştir.

Tablo 1- İşletmenin Varlıkları, Yetenekleri ve Temel Yetenekleri (Ülgen ve Mirze, 2013: 118)

Varlıklar		Yetenekler	Temel Yetenekler	Sürdürülebilir Temel Yetenekler
Maddi Varlıklar	Maddi Olmayan Varlıklar	Varlıkları Kullanabilme Becerisi	Temel Yetenekler	Sürdürülebilir Temel Yetenekler

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Yeşil Temel Yeteneğin Rolü

Arsalar	Marka	İşgücü	Değerli	Değişen çevre
Binalar	Patent	nitelikleri	Nadir	ile uyumlu
Makineler	Teknolojik sırlar	Kabiliyet	Taklit	olabilen temel
Malzemeler	Bilgi ve deneyim	Ustalık vb.	edilemeyen	yetenekler
Finansal	Toplumsal imaj		İkame	
varlıklar	Kurum kimliği		edilemeyen	
İşgücü sayısı	Ürün saygınlığı			
Yönetim	Güvenilirlik vb.			
yapısı vb.				

Prahalad ve Hamel (1990)'e göre bir işletmede temel yeteneklerin tanımlanabilmesi için, temel yeteneğin en az şu üç özelliği göstermesi gereklidir.

- Farklı (yeni) pazarlara giriş kolaylığı sağlamalıdır.
- Müşteriler için önemli bir değer yaratabilmelidir.
- Rakiplerce taklit edilmesi güç olmalıdır.

Hamel (1994) ise temel yeteneklerin beş temel özelliğini tanımlamaktadır. İlk olarak tek bir kişide olması pek mümkün olmayan, bireylerin yetenekleriyle firma sistemlerinin birleşiminden oluşan beceri ve teknolojilerin benzersiz bir karışımı olmalarıdır. İkincisi, varlık temelli değil bilgi temelli olmalarıdır. Üçüncüsü, bir müşteri değerine sahip olmalarıdır. Yani bir işletmenin temel bir müşteri değeri sağlamasına olanak tanıyan becerilerdir. Dördüncüsü, rekabet açısından eşsiz olmalarıdır. Bir yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için rakipler üzerinde yeterince üstün bir yetkinliğe sahip olması (taklit edilmesinin zor olması) gerekir. Son olarak, temel yetenekler yeni pazarlara girebilmeyi kolaylaştırmalıdır. Firma onlardan doğabilecek yeni ürün pazarlarını öngörebilmelidir (Akt. Major vd, 2001:96).

İşletmelerin değişimin hızlı olduğu rekabetçi ortamda gelecekteki temel yeteneklerini tahmin etmeleri oldukça zordur. Ancak iş çevresinden bazı ipuçlarını almak mümkündür. Bu bağlamda, işletmelerin değişen çevre şartlarını en iyi şekilde analiz ederek değerlendirebilmeleri kritik önemdedir. Geleceğin başarılı işletmeleri pazarı önceden tahmin edebilen ve gelecekteki temel yeteneklerini oluşturabilenlerdir. Yeteneklerin gelişimi, olgunlaşmamış teknoloji ve becerilere (temel yeteneklerin temel yapı taşlarına) yatırımlar yapılmasına sıkı sıkıya bağlıdır. Sanılanın aksine temel yeteneklerin geliştirmesinde Ar-Ge için çok büyük bütçeler

ayırarak gerekmez. Bunun en iyi örnekleri Canon'un Xerox'a karşı, NEC ve Honda'nın sektörlerindeki tüm rakiplerine karşı kazandıkları rekabet üstünlüğünde çok büyük bütçelere ihtiyaç duymadan geliştirdikleri temel yetenekleridir. Elbette bir miktar boşa harcamaların da olacağı bu sürecin dikkatlice yönetilmesi gereklidir. Özellikle beceri geliştirme hızını, müşteri tarafından algılanan faydaların değişim derecesine uydurmak da hayati önem taşımaktadır. Beceri gelişimini çok hızlı çalıştırmak israfa neden olur, bunun aksine çok yavaş çalıştırmak ise sürdürülebilir rekabet avantajını tehlikeye atabilir (Petts, 1997; Hamel ve Prahalad, 1990).

2. Çevre Yönetimi Kavramı

İnsanlık tarihi için önemli bir kırılma noktası olan sanayi devrimi ile başlayan süreçte bilim ve teknolojiye yaşanan gelişmelere bağlı olarak artan dünya nüfusu, refah talebi, plansız sanayileşme ve kentleşme gibi faktörler birçok çevre sorunun doğmasına neden olmuştur. Yaşanan çevre sorunlarının insan yaşamı üzerindeki olumsuz etkilerine karşılık olarak, 1960'lı yıllardan itibaren başlayan çevre hareketlerinin giderek önem kazanması tüm aktörleri derinden etkilemiştir. Yasal zorunluluklar ve tüketicilerin çevre konusunda artan endişe ve duyarlılığı, işletmelerin rekabet avantajı sağlamasında çevre yönetimi konusunu öne çıkarmıştır. İnsan ihtiyaçlarını gidermek amacıyla üretim faaliyeti yapan işletmelerin, sürdürülebilirliği sağlayabilmek için sınırlı doğal kaynakların kullanımında çevreye duyarlı hareket etmeleri büyük önem taşımaktadır.

Çevre korumada kilometre taşları olarak kabul edilen, Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından 1987 yılında yayınlanan Ortak Geleceğimiz Raporunda sürdürülebilir gelişmenin benimsenmesi, 1987'deki Montreal Sözleşmesinin kloroflorokarbon (CFC) salınımını kısıtlaması, 1992 Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi ve bu sözleşmeye bağlı olarak oluşturulan 1997'deki Kyoto Protokolünün sera gazı emisyonunu kısıtlaması, 2002'deki Johannesburg Dünya Zirvesinin Sürdürülebilir Kalkınma Duyuruları, Avrupa Birliği'nin 2008'de benimsediği Elektrikli ve Elektronik Eşyalarda (EEE) Belirli Tehlikeli Maddelerin Sınırlandırılmasına İlişkin Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi (RoHS), 2012'deki Atık Elektrikli ve Elektronik Teçhizatlar (WEEE) ilişkin Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi ve 2016'daki Paris İklim Anlaşması" gibi önemli çevre düzenlemeleri, dünyadaki bütün

endüstrileri önemli derecede etkilemiştir (Petts vd., 1998; Chen vd., 2006). Örneğin, Paris İklim Konferansı'nda alınan kararların uygulanması amacıyla başta Almanya olmak üzere birçok Avrupa ülkesinde 10-15 yıllık bir süre içinde benzinli ve dizel araç satışının yasaklanacak olmasının otomotiv endüstrisinde büyük bir etkisinin olacağı da muhtemeldir.

Yapılan açıklamalar ışığında çevre yönetimi kavramı, temelde insan ile çevre arasındaki ilişkinin yönetilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevre yönetimi, tüm canlıların sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşamalarını sağlamak amacıyla çevrenin taşıma kapasitesiyle insan ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları karşılamak üzere yapılan faaliyetler arasındaki dengenin kurulmasının belirli bir yönetsel dizge (planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, iletişim ve denetim dizgesinin oluşturulması) ile gerçekleştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Şengül, 1998:38). Kurumsal çevre yönetimi ise sürdürülebilir kurumsal büyümeyi sağlamak amacıyla çevresel stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır.

Yakın bir geçmişe kadar işletmeler kurumsal çevre yönetimi konusunda isteksiz ve büyük bir oranda reaktif durumdaydı. Ancak, yeni yasal düzenlemeler, pazar eğilimleri ve çevre yönetimindeki rekabet faktörleri işletmeleri daha proaktif bir duruş sergilemeye teşvik etmiştir. Dolayısıyla, dünyada artan çevre duyarlılığı ve kaygısı işletmeleri çevreye daha duyarlı ürün ve hizmet geliştirme konusunda önemli bir baskı oluşturmuştur. Geçmişte işletmeler fiyat, performans ve kalite standartlarını temel alarak ürün geliştirmekteydi. Gelecekte ise bu unsurlara çevreci rekabet koşulları eklenerek, şirketleri çevre konusunda daha rasyonel bir davranış göstermeye zorlayacaktır (Darabaris, 2008:5).

Günümüz şartlarında global olarak rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen ve sürdürülebilir çevre yönetimi konusunda büyük çaba sarf eden işletmeler, çevreyle ilgili yasalara uymanın yanı sıra, bunu bir işletme politikası olarak benimsemeli ve ait oldukları toplumun çevreyle ilgili duyarlılıklarını paylaşmalıdırlar. Bunu yapan işletmeler, çevrenin korunması konusundaki protesto ve ceza sorunlarını ortadan kaldırmanın yanında, imajlarını iyileştirme, yeni pazarlar geliştirme ve rekabet avantajlarını artırma konularında da avantaj elde ederler (Porter ve van der Linde, 1995; Türk ve Bekiş, 2011). Örneğin, IKEA firması ahşap mobilyaları için hammadde satın aldığı tedarikçilerini denetlemek için özel bir ekip kurmuş, yaptığı denetimler sonucu kaçak ya da uygun olmayan kesim yapan

tedarikçileriyle çalışmayı sonlandırmıştır. Bu uygulaması sayesinde marka imajını iyileştirmiş ve sektöründe farklılaşmayı sağlamıştır (Nikolakis ve Innes, 2014).

Dünya çapında birçok işletme, ISO 14001 Çevre Yönetim Standardı ile hem çevre konusunda yasal mevzuatlara ve toplumun isteklerine uymakta, hem de uyguladıkları sürdürülebilir çevre yönetimiyle kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak, rakiplerine karşı sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmaktadır. Ford ve IBM gibi firmalar tedarikçilerini de çevreye duyarlı olmaya zorlamakta ve onlarla iş yapmak için ISO 14001 standartlarına sahip olmalarını zorunlu tutmaktadır. Ülkemizde de yeşil üretim süreçlerinin önemli olduğu pazarlara girmeyi düşünen ya da ulusal ve uluslararası alanda imajını güçlendirmek isteyen birçok işletme ISO 14001 standardına geçmektedir (Jackson, 1998; Paksoy vd., 2016).

3. Yeşil Temel Yetenek Kavramı Ve Yapılan Çalışmalar

Daha yaşanabilir bir dünya için kıt olan doğal kaynaklarla insan ihtiyaçlarının giderilmesinde, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasının önemi giderek artmaktadır. Doğal kaynakların kendini yenileyebilme hızından daha hızlı bir şekilde tüketilmesi, sürdürülemez bir durumdur. Tam bu noktada, işletmelerin kaynak kullanımını (enerji, su toprak vb.) ve çevreye olan olası olumsuz etkilerini minimize eden ürünler üretme yeteneğine sahip olunmasının değeri stratejik önemdedir. Bu bağlamda dünyada artan çevre sorunlarıyla mücadelede önemli bir aktör olan işletmelerin varlıklarını devam ettirerek rekabet üstünlüğü sağlamasında, kurumsal çevre yönetimi faaliyetlerini içselleştirerek yeşil inovasyonu sağlayabilmeleri gerekmektedir. Çünkü mevcut üretim tarzının sürdürülebilir olmadığı bilinen bir gerçektir.

Bu gerçekten hareketle, Chen (2008) yaptığı çalışmada, işletmelerin üretim faaliyetlerinden kaynaklı çevreye olan olası olumsuz etkilerini minimize ederek paydaş değeri yaratmada mevcut temel yeteneklerin yeterli olmadığını belirterek, işletmelerin yeşil temel yeteneklere sahip olması gerektiği hipotezini ortaya atmıştır. Araştırmacı, bu çalışmayla literatürdeki boşluğa dikkat çekerek konunun önemini vurgulamıştır. Chen (2008), Prahalad ve Hamel (1990) tarafından tanımlanan temel yetenek kavramını esas alarak değişen paradigmlar çerçevesinde yeni bir yapı olarak “Yeşil Temel Yetenek” (Green Core Competence) kavramını önermiştir. Bu çalışma yeşil temel yeteneği, bir örgütün yeşil inovasyon ve çevre yönetimi ile

ilgili kolektif öğrenme ve kabiliyetleri olarak tanımlamıştır. Ayrıca, bu çalışmada önerilen yeteneğin yeşil temel yetenek olarak tanımlanabilmesi için (Chen, 2008:537); (1) pazarların çok çeşitli çevresel ihtiyaçlarını karşılamak için potansiyel bir erişim sağlaması, (2) müşteri faydasına çevresel katkılar sağlaması ve (3) rakiplerin taklit etmesinin zor olması olarak, en az üç gereksinimi karşılaması gerektiğini belirtmiştir.

Yeşil temel yetenekle ilgili yapılan ilk çalışma olma özelliğini taşıyan bu çalışma Tayvan'daki bilgi ve elektronik endüstrisinde faaliyet gösteren büyük işletmeler ile küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'lerin) yeşil temel yeteneklerinin, yeşil inovasyon (yeşil ürün ve yeşil süreç inovasyonu) ve yeşil imajları üzerindeki etkilerini araştırmıştır.

Chen (2008:537) yeşil temel yeteneğin ölçümünde aşağıdaki beş maddeyi kullanmıştır:

1. Firmanın çevresel yetenekleri, teknolojileri veya know-how'ı pazarda nadir bulunur (nadir bulunan),
2. Firmanın çevresel yetenekleri, teknolojileri veya know-how'ı rakipler tarafından daha az taklit edilebilirdir (taklidi zor),
3. Firmanın çevresel yeteneklerinin, teknolojilerinin veya know-how'ının ikame edilmesi zordur (ikamesi zor),
4. Firmanın çevresel yetenekleri, teknolojileri veya know-how'ı pazarların çok çeşitli çevresel ihtiyaçlarını karşılamak için potansiyel bir giriş sağlar (çeşitli pazarlara giriş kolaylığı),
5. Firmanın çevresel yetenekleri, teknolojileri veya know-how'ı müşteri faydası sağlamak için çevreye katkıda bulunur (müşteri faydası).

Araştırma sonucunda firmaların yeşil temel yeteneklerinin, yeşil inovasyon performansının her iki türü olan yeşil ürün ve yeşil süreç inovasyon performansı ile yeşil imajlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada ayrıca firmaların yeşil inovasyon performansının iki türü olan yeşil ürün ve yeşil süreç inovasyon performansının, yeşil temel yetenekleri ile yeşil imajları arasında kısmi arabuluculuk etkisi olduğu doğrulanmıştır. Bu nedenle, yeşil temel yeteneklerin geliştirilmesine yapılan yatırımın, yeşil inovasyonların ve yeşil imajların geliştirilmesi için işletmelere yardımcı olacağını belirtmiştir.

Ayrıca bu çalışmada büyük işletmeler ile KOBİ'lerin, yeşil temel yetenek, yeşil ürün inovasyon performansı, yeşil süreç inovasyon performansı ve yeşil imaj puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma

sonucunda; yeşil temel yetenek, yeşil ürün inovasyon performansı, yeşil süreç inovasyon performansı ve yeşil imaj puan ortalamalarında firma büyüklüğünün anlamlı bir fark yarattığı bulunmuştur. Bunun bir sonucu olarak, Tayvan'ın bilgi ve elektronik endüstrisindeki KOBİ'lerin, yeşil ürün inovasyon performansını, yeşil süreç inovasyon performansını ve yeşil imajlarını güçlendirmek için yeşil temel yeteneklerini oluşturmalarının ve geliştirmelerinin zorunlu olduğu belirtilmiştir (Chen, 2008:540).

Bu araştırma sonrasında Chan (2012), Chen (2008)'in çalışmasından uyarladığı, Filipinler'de yarı iletken ve elektronik endüstrisinde faaliyet gösteren KOBİ'lerle yaptığı çalışmada, firmaların yeşil temel yeteneklerinin yeşil süreç inovasyon performansı ve yeşil imajlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Firmaların yeşil temel yeteneklerinin, yeşil ürün inovasyon performansı ile ilişkisi ise bulunamamıştır. Chan bu firmaların, ürünlerinin performansını çevresel inovasyona (enerji tasarrufu, kirliliğin önlenmesi, atıkların geri dönüşümü ve toksik olmayan ürünlerle ilgili ürün yeniliği vb.) dayandırmamasını, Filipinler'de bu sektörde faaliyet gösteren çok büyük firmaların bulunmamasına ve mevcut firmaların yurtdışındaki büyük şirketlerin taşeronları olmasına bağlamaktadır. Öte yandan, çevresel yönetim sistemlerine yönelik gittikçe artan bir eğilime sahip olan Filipinli firmalar, üretim sürecinde zararlı maddeleri veya atıkların emisyonunu etkin bir şekilde azaltmak gibi kendi süreçlerinde benzersiz çevre teknolojileri geliştirerek ve sunarak çevre yönetimi sistemlerine ilişkin en iyi ölçütleri belirlemeye çalışmaktadırlar.

Chan (2012) ayrıca Zhai (2007)'nin Filipinler'de yüksek teknoloji endüstrisinde faaliyet gösteren 100'den fazla imalatçı KOBİ üzerine yaptığı araştırma sonucunda ortaya çıkan dört aşamalı yaşam döngüsü modelinin (giriş, büyüme, olgunluk ve çeşitlendirme), söz konusu yapıların ilişkisine etkisini de değerlendirmiş ve modelin ilk üç aşamasında yer aldığını belirlediği Filipinli firmalar için şu sonuçlara ulaşmıştır (Chan, 2012:28):

- Giriş aşamasındaki firmaların yeşil temel yeteneği, yeşil süreç inovasyon performansı ve yeşil imaj ile doğru orantılı, yeşil ürün inovasyon performansı ile ters orantılıdır. Bu durum giriş aşamasındaki yüksek yeşil temel yeteneğe sahip firmaların, çevre yönetiminde iyi bir ünü ve imajı olduğunu, ayrıca yeşil inovasyon ve çevre yönetimi konusunda az miktarda kolektif öğrenme ve beceriye sahip olduklarını göstermektedir. Fakat bu firmaların enerji tasarrufu, kirlilik

önleme, atık geri dönüşümü veya yeşil ürün tasarımı gibi yeşil ürün inovasyon performansı gerektiren konularda önemli eksiklikleri olduğu görülmektedir.

- Büyüme aşamasındaki firmaların yeşil ürün inovasyon performansının, yeşil temel yetenekleriyle arasındaki korelasyon katsayısının, giriş ve olgunluk aşamasına kıyasla daha düşük olmakla birlikte halen negatif korelasyonlu olduğu görülmektedir. Büyüme aşamasındaki firmalar yüksek ürün talebi nedeniyle genellikle sağlam ve çevreye duyarlı hammaddeleri tercih etmekte, böylece ürünlerini geliştirerek büyümeyi sürdürmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca geliştirme ve tasarım sırasında en az kirlilik üreten malzemeleri seçmektedirler.
- Olgunluk aşamasındaki firmalarda, yapıların birbirleriyle olan ilişkisi giriş aşamasındaki firmaların ilişkileri ile benzerdir. Bu aşamadaki köklü firmalar, faydaların daha belirgin hale gelmesiyle sürdürülebilirlik konusundaki taahhütlerini güçlendirir ve müşterileriyle ilişkilerini daha anlamlı bir seviyeye çıkarmak için gittikçe çevreye daha duyarlı olmaya devam ederler. Örneğin kirli enerji kaynaklarına olan yatırımlarını, geleceğe yön verecek olan yenilenebilir enerji karşılığında terk edebilirler.

Trott (2013), Hindistan otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Mahindra & Mahindra, Mahindra Swaraj, Forbes Marshall firmalarının orta ve üst düzey çalışanlarıyla, yine Chen (2008)'in çalışmasını temel alan bir çalışma yapmıştır. Trott bu çalışmada, yeşil temel yeteneklerin, yeşil inovasyon ve yeşil imajı nasıl etkilediği konusunda araştırma eksikliği olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle yeşil temel yeteneğin, yeşil inovasyon (ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu) ve yeşil imaj ile olumlu bir korelasyon ve etkiye sahip olup olmadığını öğrenmenin dışında, ayrıca yeşil temel yeteneğin, yeşil inovasyonu ve yeşil imajı nasıl etkilediğini de bulmaya çalışmıştır. Çalışma sonucunda bu firmaların yeşil temel yeteneklerinin, yeşil inovasyon performansının her iki türü olan yeşil ürün ve yeşil süreç inovasyon performansı ve yeşil imajlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca yapılan regresyon analizi sonucunda firmaların yeşil temel yeteneğiyle, yeşil imajı arasında anlamlı ve oldukça güçlü bir ilişki bulunduğu; yeşil temel yeteneğiyle, yeşil ürün inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu; yeşil temel yeteneğiyle yeşil süreç inovasyon

performansı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmiştir.

Bu çalışmada yeşil temel yeteneklerin ölçülmesinde kullanılan maddeler şunlardır (Trott, 2013:83):

1. Firma, iletim ürünü geliştirme veya tasarımı için en az kirlilik üreten ürünün malzemesini seçer.
2. Firma, iletim ürünü geliştirme sürecinde en az miktarda enerji ve kaynak gerektiren ürünün malzemesini seçer.
3. Firma, iletim ürünü geliştirme ve tasarımı için ürün oluşturulmasında en az miktardaki materyali kullanır.
4. Firma, iletim ürünü geliştirilmesi için ürünün geri dönüştürülmesinin, yeniden kullanımının ve ayrıştırılmasının kolay olup olmadığına özellikle dikkat eder.

Trott (2013) kişisel görüşme yöntemi ile elde ettiği sonuçlara göre; Mahindra & Mahindra'nın ve Mahindra Swaraj'ın yeşil temel yeteneklerinin teknoloji, inovasyon ve liderliği içerdiğini bulmuştur.

4. Yeşil Temel Yetenek ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde işletmenin yeşil inovasyon geliştirebilme yeteneği ve yeşil performansı belirleyici bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin yeşil bir temel yetenek geliştirmesinin; topluma daha fazla yararlı olmasının yanı sıra, ortalamanın üzerinde getiri elde etme çabasına katkıda bulunması da mümkündür (Hitt vd, 2012).

Özellikle yeşil konseptin önemli olduğu sektörlerde yeşil temel yeteneklerin önemi göz ardı edilemez. Örneğin otomotiv sektöründe 1997 yılında piyasaya sürülen ve dünyanın ilk hibrit elektrikli otomobili olma özelliğini taşıyan Toyota Prius başta olmak üzere (Tuncay ve Üstün, 2012:17); BMW i3, Chevrolet Bolt ya da Hyundai Ioniq Electric gibi yeni elektrikli modelleriyle birçok otomobil firması daha yaşanabilir bir çevre için yeşil temel yeteneklerini geliştirmeye eskisinden daha fazla önem vermektedir. Sektörle ilgili dünya çapında alınan birçok önemli kararın yakın gelecekte dünya otomotiv sektöründeki taşları yerinden oynatacağı ve yeşil temel yetenekleriyle buna hazır olan firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebileceği görülmektedir. Dünyadaki karbon salınımının yaklaşık %2'sine neden olduğu için (IATA, 2015:36), yeşil firma imajı konusunda büyük bir yarışın yaşandığı havacılık sektöründe de, hızla çevreci yakıtlara geçilmesinin arka planında oldukça farklı bir rekabet

gözlenmektedir. Bu konuda Solena Fuels, SBI BioEnergy ve Fulcrum BioEnergy gibi öncü firmalar ile BP ve Shell gibi devler; doğaya en az zararı veren yakıtların üretimi için bitkilerden, sanayi atıklarından, evsel atıklardan ve hatta güneş enerjisi, su ve karbondioksit üçlüsünden jet yakıtı üretme konularında yeşil temel yeteneklerini geliştirmektedirler. Fosil yakıtların ve çevreye zararlarının yoğun olarak tartışıldığı bir ortamda oluşturdukları ve geliştirdikleri yeşil temel yetenekleriyle bu firmalar, yakın gelecekteki olası sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde getiri için önemli adımlar atmaktadırlar.

Dünya perakende devi Walmart 2005 yılından bu yana kaynaklarını kullanarak, mağazalarının ve kamyon filosunun karbon ayak izini yüzde 10'dan fazla düşürebilmeyi başarmıştır. Ayrıca tedarikçilerini de aynı hedefe ulaşmaları konusunda teşvik etmektedir. Walmart sahibi olduğu bu yeşil temel yeteneğini kullanarak, müşterilerinin gözündeki çevreci imajını güçlendirmiş ve rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etmiştir. Çevresel sürdürülebilirlik konusunda güçlü bir örnek olan dış giyim firması Patagonia ise her yıl satışlarının %1'ini çevre ve çevre dernekleri için harcamakta, karbon ayak izini düşürme çalışmaları, pestisitsiz organik pamuk üretimi gibi birçok çevreci uygulama geliştirmekte ve çeşitli çevresel bilinçlendirme faaliyetleri düzenlemektedir. Patagonia kuruluşundan itibaren sürekli olarak geliştirdiği yeşil temel yetenekleriyle, yeşil ürün ve süreç inovasyonları gerçekleştirmiş ve bunların sayesinde güçlü bir yeşil imaj inşa etmiştir. Bu sektördeki öncü avatajını da kullanan Patagonia, ürünlerini rakiplerine göre daha yüksek fiyatlara satmakta ve bu da ona rakipleri karşısında sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Patagonia ve Walmart öncülüğünde kurulan ve üyeleri tüm dünyada satılan kıyafetlerin % 30'undan fazlasını üreten; Adidas, Levi's, Nike, C&A ve H&M gibi birçok büyük firmanın üyesi olduğu "Sürdürülebilir Giyim Koalisyonu", giyim sektörünün çevresel etkileri açısından büyük bir öneme sahiptir. Bünyesinde akademik grupları ve çevre derneklerini de barındıran bu koalisyon; hazır giyim sektörünün çevre üzerindeki etkisini ölçüp, izlemekte ve çevre üzerindeki olumsuz etkileri azaltacak araçlar geliştirilmesini hedeflemektedir. Bu koalisyonun itici gücünden yararlanan üye firmalar da bazı yeşil temel yetenekler geliştirebilme şansına sahip olmuşlardır (Dumaine, 2012; Hitt vd, 2012).

Yakın dönemde "Sofia Ormanları Yok Etmez" sloganıyla piyasaya giren ve yerli bir yerli firma olan Lila Kağıda bağlı Sofia,

ürünlerini üretirken tamamen endüstriyel amaçla yetiştirilen ormanları kullandığını vurgulamıştır. Bu üretim tarzıyla firma, tüketicilerin ve toplumun gözünde olumlu bir imaj elde etmiştir.

İşletmelerin sahip oldukları sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü koruyabilmeleri için, yeşil temel yeteneklerini doğru tanımlamaları, sürekli analiz etmeleri ve geliştirmeleri gereklidir. Çünkü bazı yeşil temel yetenekler de sektörde yaşanan hızlı gelişmeler ya da taklit edilme nedeniyle yeşil temel yetenek olma özelliklerini yitirerek işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğün üzerinde olumsuz etki yaratabilirler. İşletmeler yeşil temel yeteneklerinin dinamik bir yapıda olup, değişen çevre koşullarına uyum gösterebilecek yetenekler olmasına çalışmalıdır. Yeşil temel yetenek olma özelliğini yitiren yeteneklerini ise kaynaklarının israfını önlemek için mümkünse yeniden yapılandırmaya, mümkün değilse en kısa sürede terk etmeye çalışmalıdırlar. Örneğin Patagonia firmasının ilk kuruluşundan bu yana sahip olduğu yeşil temel yeteneklerin birçoğu zamanla rakip firmalar tarafından taklit edilmiştir. Fakat firma taklit edilmesi güç yeni yeşil temel yetenekler geliştirmeye ve mevcut yeşil temel yeteneklerini sürekli gözden geçirip yenileyerek ya da işlevini yitirmiş bazı yeteneklerini terk ederek sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü korumaya devam etmiştir.

Sonuç

Sanayi devrimiyle başlayan süreçte, bilim ve teknolojide yaşanan ilerlemelerin etkisiyle insanoğlunun çevre üzerindeki tüketim baskısı giderek artmıştır. Artan baskı kirlilik, küresel iklim değişikliği, tür kayıpları, erozyon gibi birçok çevre sorunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yaşanan çevre sorunlarının insan refahı üzerindeki ciddi olumsuz etkilerinin hissedilmeye başlanması karşısında artan çevre duyarlılığı ve endişeler birçok uluslararası sözleşme ve yasal düzenlemenin yapılmasına ve küresel bazda toplumsal eğilimlerde önemli değişimlere yol açmıştır.

Çevre sorunlarıyla birlikte ortaya çıkan değişimlerden, çevreye duyarlı olmayan üretim ve tüketim tarzının yaratılmasında önemli bir aktör olan işletmeler de etkilenmiştir. Sınırlı kaynaklarla insan ihtiyaçlarını gidermek amacıyla üretim faaliyetinde bulunan işletmelerin çevre yönetimi uygulamalarını benimsemeleri ise artık kaçınılmaz olmuştur. Paydaşlar çevreye duyarlı üretim yapan işletmeleri ödüllendirirken, aksi davranışta bulunan işletmeleri ise

cezalandırmaktadır. Artık çevre yönetimi faaliyetlerinin işletmelerce uygulanması opsiyonel değil, bir zorunluluktur.

Bu bağlamda, sürdürülebilir bir yaşamın sağlanmasında en temel aktörlerden biri olan işletmelerin varlıklarını devam ettirerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasında çevre yönetimi bağlamında yeşil temel yeteneklere sahip olması kritik önemdedir. Geleceğin işletmelerinin başarısını; üretimden kaynaklı çevresel etkilerin minimize edilerek daha fazla paydaş faydası yaratılmasını sağlayan yeşil temel yeteneklerin geliştirilmesi belirleyecektir.

Konuyla ilgili olarak bundan sonra yapılacak çalışmalarda ise; 1) Yeşil temel yeteneğin Türkiye'deki sektörlerde uyarlaması yapılabilir, 2) yeşil temel yeteneğin bu çalışmada bahsedilen boyutlar (yeşil ürün ve süreç inovasyonları ile yeşil imaj) dışında farklı boyutları araştırılabilir, 3) yeşil temel yeteneğin paydaş boyutları araştırma konusu yapılabilir. Sonuç olarak işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarında önemli bir alan olma özelliği her geçen gün giderek artan çevreye duyarlı üretimin gerçekleştirilerek paydaş değerinin rakiplere oranla arttırılmasında yeşil temel yeteneklerin geliştirilmesinin stratejik rolü bulunmaktadır ve yapılacak çalışmalarla konunun derinlemesine incelenmesi uygulama birimlerine önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Bakırtaş İ. ve Bakırtaş H. (2008). *Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 19: 101-119.

Barca, M. & Hızıroğlu, M. (2009). *2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Nisan 2009, 4(1), ss.113-148.

Campbell Andrew ve Sommers Luchs Kathleen, çev: Ezgi Sungur, *Temel Yetenek Tabanlı Strateji*, Epsilon Yayıncılık, 2002.

Chen, Y. S., Blai, S., & Wen, C. T. (2006). *The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan*. Journal of Business Ethics, 67(4), 331-339.

Chen, Y. S. (2008). *The Driver of Green Innovation and Green Image - Green Core Competence*. Journal of Business Ethics, 81, 531-543.

Chan, J. S. (2012). *Measuring the Green Core Competence of the Electronics Industry*. Occasional Paper No: 11. Manila: Graduate School of Business, Ateneo De Manila University.

Darabaris, J. (2008) Corporate Environmental Management, (https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=aypYfilw0wUC&o=fnd&pg=PP1&dq=corporate+environmental+management&ots=FGOYYjoFXX&sig=ZDMKBr1QNcsoGhbrman40plj14&redir_esc=y#v=onepage&q=corporate%20environmental%20management&f=false), (15.06.2017).

Dumaine, B. (2012). *Built to last: Patagonia founder Yves Chouinard argues that, when it comes to products, less is more.* Fortune, August 13: 166.

Ekekwe, N. (2011). *Beyond Core Competence.* Harvard Business Review. (<https://hbr.org/2011/02/beyond-core-competency>), (15.06.2017).

Hamel G. (1994). *The concept of core competence.* In: Hamel G, Heene A, editors. *Competence based competition.* Chichester: Wiley.

Hamel G. & Prahalad C. K. (1994). *Competing for the future.* Boston: Harvard Business School Press.

Hayes, R. H. (1985). *Strategic planning-forward in reverse?.* Harvard Business Review, November-December, 111-119.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). *Strategic Management Concepts: Competitiveness and Globalization* (11th Edition). Canada: South Western Cengage Learning.

IATA, (2015). Annual Review 2015, (<http://www.iata.org/about/Documents/iata-annual-review-2015.pdf>), (02.05.2017).

Itami, H. & Roehl, T. (1987). *Mobilizing Invisible Assets.* Harvard University Press, Cambridge, MA.

Jackson, S. L. (1998). *New Field Report Shows ISO 14001 Gaining Momentum: Acceptance of Environmental Management System Standard Parallels ISO 9000.* Environmental Quality Management, 8, 2, 65-68.

Jamrog, J., Vickers, M. & Bear, D. (2006). *Building and Sustaining a Culture That Supports Innovation.* Human Resources Planning, Cilt: 29, Sayı: 3.

Kak, A. & Sushil. (2002). *Sustainable Competitive Advantage with Core Competence: A Review,* Global Journal of Flexible Systems Management, 3(4), ss.23-38.

Karakılıç, N. Y. (2009). *Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği.* Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(21), ss.200-214.

-
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Geliştirilmiş Dokuzuncu Baskı, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.
- Lampikoski, T., Westerlund, M., Rajala, R., & Möller, K. (2014). *Green Innovation Games: Value-Creation Strategies for Corporate Sustainability*. California Management Review, 57 (1).
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. and Guth, W.D. (1965). *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, Homewood.
- Major, E., Asch, D., & Cordey-Hayes, M. (2001). *Foresight as a Core Competence*. Futures 33, 91-107.
- Mills, J., Bourne, M., Platts, K., & Richards, H. (2002). *Strategy and Performance: Competing Through Competence*. Cambridge University Press, New York.
- Mui, C. (2012). *How Kodak Failed*. Forbes Online. (<https://www.forbes.com/sites/chunkamui/2012/01/18/how-kodak-failed/3/#4cb6326c4a97>), (15.06.2017).
- Nikolakis, W., & Innes, J. (2014). *Forests and Globalization: Challenges and Opportunities for Sustainable Development*. Routledge.
- Paksoy, H. M., Koçarslan, H., & Kutlar, İ. (2016). *Ülkelerin Çevre İle İlgili Düzenlemelerinin Uluslararası Pazarlama Açısından Değerlendirilmesi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1.
- Petts, N. (1997). *Building Growth on Core Competences - a Practical Approach*, Long Range Planning, 30 (4), 551-561.
- Petts, J., Herd, A., & O'hEocha, M. (1998). Environmental Responsiveness, Individuals and Organizational Learning: SME Experience, Journal of Environmental Planning and Management, 41(6), 711-730.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. & C. van der Linde. (1995). *Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*. Journal of Economic Perspectives, 9(4): 97-118.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of The Corporation*, Harvard Business Review, 68(3), ss.79-91.
- Russo, M. V. & Fouts, P.A. (1997). *A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability*. Academy of Management Journal, 40(3), 534-559.
- Sanchez, R., & Heene, A. (1997). *Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-Based Competition*. European Management Journal, 15 (3), ss.303-317.
-

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.

Şengül, M. (1998). Çevre Yönetimi ve Verimlilik, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, SBE, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi, 204s.

Trott, S. (2013). *The Impact of Green Core Competencies on Green Image and Green Innovation-an Indian Perspective*. Sage Journals, Volume: 17 issue: 1-2, page(s): 81-87.

Tuncay, N. & Üstün, Ö. (2012). *Elektrikli Araçlarda Geçmişten Geleceğe Bakış*. MÜSİAD Otomotiv Sektör Kurulu Raporu, İstanbul, Haziran 2012.

Türk, M. & Bekiş, T. (2011). *İşletmelerde Rekabetçi Üstünlük Elde Etmede Önleyici (Proaktif) Çevre Yönetimi Yaklaşımı*. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, Haziran, 65-84.

Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Yang, C. C. (2015). *The Integrated Model of Core Competence and Core Capability*. Total Quality Management & Business Excellence, 26 (1), 173-189.

Zhai, E., Shi, Y. & Gregory, M. (2007). *The growth and capability development of electronics manufacturing service (EMS) companies*. International Journal of Production Economics - Elsevier, 107(1), 1-19.