

## Çevresel Yeteneklerin Kurumsal Çevre Stratejisi ve Pazar Performansı Üzerindeki Etkileri: Doğal Kaynak Temelli Görüş

Saniye YILDIRIM ÖZMUTLU\*

### Öz

Bu çalışma, çevresel yeteneklerin pazar performansı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bununla beraber, firmanın çevresel yeteneklerinin kurumsal çevre stratejisi üzerinde bir etkisinin olup olmadığı da belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Türkiye'de faaliyet gösteren global lojistik firmalarından tesadüfi örnekleme yöntemi uygulanarak seçilen ve araştırmaya katılmayı kabul eden 131 firma oluşturmaktadır. Bu amaca yönelik bir araştırma modeli oluşturularak, bu modele bağlı hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmaya katılan her firmadan bir üst düzey yöneticiyle yüz yüze görüşülerek araştırma için oluşturulan anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler üzerinde AMOS paket programında Yapısal Eşitlik Modellemesi yöntemi kullanılarak analizler yapılmıştır. Analiz sonuçları, özellikle firmaların çevresel yeteneklerinin, çevre odaklı kurumsal stratejileri güçlendirdiği ve pazar performansı üzerinde anlamlı etkide bulunduğunu göstermektedir. Sonuçta, araştırma kapsamındaki firmaların çevre konularını dikkate alarak, çevresel hedefleri ile kurumsal hedeflerini ilişkilendirebilmesinin ve çevre dostu yaklaşımların benimsenerek hizmet kalitesinde sürekli iyileştirmeye odaklanılmasının, pazar performansını arttırmada önemli olduğuna yönelik bilgiler sağlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Global Firmalar, Kurumsal Çevre Stratejisi, Çevresel Yetenekler, Pazar Performansı, Lojistik

### Impact of Environmental Capabilities on Corporate Environmental Strategy and Market Performance: Natural Resource Based View

### Abstract

This study aims to examine the effect of environmental capabilities on market performance. In addition, it has been tried to determine whether the environmental capabilities of the firm have an effect on the corporate environmental strategy. The sample of the research consists of 131 companies selected from the global logistics companies operating in Turkey by applying the random sampling method and accepted to participate in the research. For this purpose, a research model has been created and hypotheses related to this model have been developed. A survey created for the research



Özgün Araştırma Makalesi (Original Research Article)

Geliş/Received: 13.10.2021

Kabul/Accepted: 14.02.2022

DOI: <https://dx.doi.org/10.17336/igushd.1007621>

\* Öğr. Gör. Dr., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Lojistik Programı, Tekirdağ, Türkiye. E-posta: [saniyeyildirim@nku.edu.tr](mailto:saniyeyildirim@nku.edu.tr)  
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6199-3999>

was applied by face-to-face interviews with a senior manager from each company participating in the research. Analyzes were made on the obtained data using the Structural Equation Modeling method in the AMOS package program. The results of the analysis show that especially the environmental capabilities of the companies strengthen the environment-oriented corporate strategies and have a significant effect on the market performance. As a result, information has been provided that the companies within the scope of the research are able to associate environmental goals with corporate goals by taking environmental issues into consideration, and focus on continuous improvement in service quality by adopting environmentally friendly approaches to increase market performance.

**Keywords:** Global Firms, Corporate Environmental Strategy, Environmental Capabilities, Market Performance, Logistics

## 1. Giriş

Uluslararası ticaretle uğraşan firmalar daha çok global firmalardır. Literatüre bakıldığında, son yirmibeş yıldır uluslararası ticaretle ilgili araştırmaların odağının önemli ölçüde değiştiği görülmektedir. Yapılan araştırmalar daha çok global arenada başarı, avantaj ve sürekliliğin nasıl sağlanacağı ve kazanımların nasıl artırılacağı üzerinedir. Günümüz iş koşullarında dikkatlerin ülkelerden ve endüstrilerden ziyade uluslararası ticaretle uğraşan firmalara doğru kaydığı görülmektedir. Literatürde global firmalar, "Uluslararası ekonomiye birden çok marjla katılan ve toplam ticaretin önemli paylarını oluşturan firmalar" olarak tanımlanmaktadır (Bernard, Jensen, Redding & Schott, 2018, s. 565). Özellikle son zamanlarda yöneticiler ve araştırmacılar için global pazarda rekabet edebilirlik çok önemli bir konu haline gelmiştir (Chabowski & Mena, 2017, s. 1).

2000 yılı ve sonrasında globalleşmenin artan hızıyla birlikte, firmalar arasında global ölçekte rekabet giderek daha yoğun bir hale gelmiştir. Global rekabet, "bir firmanın bir pazardaki eylemlerinin, hem kendisini hemde rakiplerini nasıl etkilediği" ile karakterize edilir (Luehrman, 1990, s. 229; Huang & Huang, 2018, s. 173). Bu nedenle global rekabette oyunun kuralları sürekli olarak değişmektedir (McManus, White & Botten, 2008, s. 138; Reuber, Tippmann & Monaghan, 2021, s. 1032). Firmaların daha çevik ve daha agresif rekabetçi hareketler sergilemeleri gerekse de (Dobbs, Koller & Ramaswamy, 2015), firmaların çevresel yetenekleri ve kurumsal çevre stratejileri global rekabetin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Mishra & Yadav, 2021, s. 2). Çevresel yetenekler, kurumların fiziksel kaynaklarının yeniden yapılandırılmasını, yeteneklerin konuşlandırılmasını (Sharma, Aragón-Correa & Rueda, 2007, s. 272) ve süreçler üzerine inşa edilmesini sağlar (Aragón & Sharma, 2003, s. 80). Kurumsal çevre stratejisi, kurumsal düzeyde çevre odaklı proaktif bir strateji olarak tanımlanmaktadır. Üst yönetim tarafından desteklenen, sürekli öğrenme, toplam kalite ve çevre yönetimi, risk alma ve planlama yoluyla atık, emisyon ve kirliliğin önlenmesine odaklanan proaktif bir çevre stratejisidir (Menguc & Ozanne, 2005; Menguc, Auh & Ozanne, 2010, s. 279). Firmalar global arenada etkili bir şekilde rekabet edebilmek için ülkeler arasında rekabetçi konumlarının karşılıklı bağımlılığını göz önünde bulunduran, global düzeyde dağılmış faaliyetlerini koordine eden ve entegre eden kurumsal stratejilerini geliştirmelidir (Zou & Cavusgil 2002, s. 40-41; Chabowski & Mena, 2017, s. 2).

Uzun yıllardır (özellikle 1980'li ve 1990'lı yıllarda) rekabet gücünü etkileyen yapılar üzerine yapılan araştırmalarda, firmanın iç ve dış faktörleri olan firma kaynakları (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), firma yetenekleri (Day, 1994), dinamik yetenekler

(Teece, Pisano & Shuen, 1997), pazar yönelimi (Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990), rekabet stratejileri (Porter, 1980-1985), endüstri özellikleri (Roquebert, Phillips & Westfall, 1996), kurumsal güçler (DiMaggio & Powell 1983) gibi yapılar üzerine vurgu yapılmıştır. Günümüzde bu yapılara hâlâ vurgu yapılmaya devam edilmektedir. Bununla birlikte, Hart'ın (1995) yılında rekabet gücünü etkileyen yapıların neler olabileceği üzerine yapmış olduğu araştırması, doğal kaynak temelli görüş (DKTG) teorisine zemin oluşturmuş ve devamında Hart & Dowell (2011) tarafından yapılan çalışma ile DKTG teorisinin hem kapsamı genişletilmiş hem de çerçevesi çizilmiştir. Bu araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda firmaların örgütsel yeteneklerinin çevre stratejisi üzerindeki etkisini açıklamak için, kaynak temelli görüş ve dinamik yetenekler görüşü bakış açısından değerlendirme yapmaya başlayarak firmaların doğal kaynak temelli görünümünün rekabet gücünü etkilediğini belirtmişlerdir. Bilindiği üzere, firmaların kaynak temelli görüşü ve dinamik yetenekler görüşü, rekabet avantajının temelini oluşturan stratejik yetenek unsurlarındandır (Peterlaf, 1993; Barney, 1991). Hart (1995), Hart ve Dowell (2011), Journeault (2016), Albertini (2019), Nguyen ve Adomako (2021), Mishra ve Yadav (2021) gibi araştırmacılar, örgütsel yetenekleri "çevresel yetenekler" olarak adlandırmaktadırlar.

Global arenadaki firmaların çevresel yeteneklere sahip olması, avantajlar elde etmelerini sağlamaktadır. Her ne kadar global arenada avantajlar elde etmenin temelinde çevresel yeteneklere sahip olmak yer olsa da ülkelerin uygulamış olduğu çevre politikaları ve bu çerçevede yapılan düzenlemeler, çevresel yeteneklerin geliştirilmesinde ayrıca önemlidir. Bu çalışma, DKTG literatüründe bulunan en yaygın çevresel yetenekler olarak benimsenen "paydaş entegrasyonu, organizasyonel öğrenme, sürekli yenilik ve paylaşılan vizyon" bu dört çevresel yeteneklerden ikisini (1) sürekli çevresel yenilik ve (2) paylaşılan çevresel vizyonu araştırmaktadır. Çünkü her bir çevresel yetenek, firmanın rekabet avantajına katkıda bulunabilecek benzersiz, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez bir yetenek olarak kabul edilmiştir (Hart & Dowell, 2011, s. 1465; Journeault, 2016, s. 150). Ayrıca, daha önce yapılan DKTG araştırmalarında, çevresel bir perspektifte rekabet avantajı yaratmak için paydaş entegrasyonu, organizasyonel öğrenme, sürekli yenilik ve paylaşılan vizyon bu dört çevresel yeteneğin, çevresel uygulamalar ve benimsenen stratejiler arasındaki ilişkilerin incelenmiştir (Hart, 1995; Aragón-Correa & Sharma, 2003; Darnall & Edwards 2006; Hoffman, Theyel & Wood, 2012; Melander, 2018; Papagiannakis, Voudouris, Lioukas & Kassinis, 2019; Li, Liao & Albitar, 2020; Scarpellini, Valero-Gil, Moneva & Andreaus, 2020; De Sousa Jabbour, Ndubisi & Seles, 2020). Ayrıca bu değişkenler arası ilişkilerin firma performansı üzerindeki etkileri araştırılarak DKTG teorisine kavramsal ve ampirik olarak destek sağlanmıştır (Aragon-Correa & Sharma 2003; Menguc & Ozanne, 2005; Aragon-Correa, Aragón-Correa, Hurtado-Torres, Sharma & García-Morales, 2008; Ramanathan, Ramanathan & Bentley, 2018; Aragón-Correa, Marcús & Vogel, 2020; Andersén, 2021). Bu çalışmaların sonuçları doğrultusunda çevresel yeteneklerin, kurumsal çevre stratejisi ve pazar performansı üzerindeki muhtemel etkilerinin, çevresel ve firma performansına katkıda bulunma potansiyelleri göz önüne alınarak, Türkiye'de global lojistik firmaları olarak faaliyet gösteren firmaların, çevresel yeteneklerinin kurumsal çevre stratejileri ile pazar performansı arasındaki ilişkilerinin incelenmesinin gerekliliğini ortaya koymuştur.

Son yıllarda yapılan araştırmalara bakıldığında, özellikle çalışmaların gelişmiş ülkelere odaklandığı ve bu ülkelerdeki firmalar üzerine ağırlık verilmesi ile bu alandaki teorilerin ve bulguların genelleştirildiği görülmektedir (Nguyen & Adomako, 2021). Halbuki, bu teorilerin sınanması ve doğrulanması Türkiye'de ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde yapılacak bu tarz araştırmalarla mümkündür. Yapılan bu çalışma ile strateji ve çevre literatürüne önemli katkılar sağlaması amaçlanmakla birlikte ele alınan konunun farklı ortamlardaki etkisinin nasıl olacağı düşüncesi, şimdilik sadece Türkiye ile

sınırlandırılmıştır. Bilindiği üzere, gelişmekte olan ülkeler gelişmiş ülkelerden temelde bazı unsurlar açısından farklılık göstermektedir. Türkiye ekonomik, finansal ve altyapı gelişim unsurları açısından gelişmiş ülkelerden önemli ölçüde farklıdır. Gelişmekte olan ülkelerde farklı olan diğer unsurlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir; (1) Kurumsal ve paydaş baskıları (Chopra, 2016; Rajesh, 2020), (2) Rekabetçi piyasa ortamı (Hong, Kwon & Roh, 2009), (3) Kültürel ve sosyo-ekonomik koşullar (Aguinis & Glavas, 2019), (4) Ekonomik ve politik koşullar (Mishra & Yadav, 2021), (5) Çevresel duyarlılık (Menguc vd., 2010), (6) Teknolojik gelişme düzeyi (Battacharya, 2019), (7) Organizasyonel yetenekler (Chan, 2005), (8) Yönetim biçimi (Bloom & Van Reenen, 2010), (9) İç ve dış çevresel yönetim (Giovanni, 2012) ve benzeri şeklindedir. Tüm bu unsurlar kurumsal çevre uygulamalarını önemli ölçüde etkilemektedir (Bansal & Song, 2017, s. 115; Sardana, Gupta, Kumar & Terziovski, 2020, s. 2). Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ekonomik konular çevre sorunlarına göre önceliklendirebilir. Dahası, Türkiye'nin çevresel uyumluluğu, gelişmiş ülkelere göre farklılık göstereceği için bu durum yöneticilerin çevresel sorumluluğa yönelik tutumlarını etkileyebilir (Betts, Super & North, 2018, s. 1083). Bu nedenle yapılan çalışmada, tüm bu unsurlar ve gerçeklikler göz önünde bulundurularak, gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye ve Türkiye'de faaliyet gösteren global lojistik firmaları bağlamında çevresel yeteneklerin, kurumsal çevre stratejisi ve pazar performansı ilişkisi incelenmektedir.

Çalışmada öncelikli olarak değişkenler arası ilişkiler kuramsal çerçevede ele alınmış, devamında bir araştırma modeli oluşturulmuş ve araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Ardından araştırma tasarımı, veri analizi ve hipotezler test edilerek sonuçların açıklaması yapılmıştır. Sonuç bölümünde, elde edilen bulgular değerlendirilerek Türkiye'de faaliyet gösteren global lojistik firma yöneticilerinin hangi çevresel yeteneklerini güçlendirerek pazar performanslarını iyileştirebileceklerine dair görüşlerde bulunulmuştur. Çalışma, Türkiye'de global lojistik firmalarında yöneticilik rolü üstlenen karar vericiler için yeni bir bakış açısı sunmakta ve ayrıca firmaların pazar operasyonlarında çevresel yeteneklerin potansiyel avantajları hakkında tavsiyelerde bulunmaktadır.

## **2. Literatür Taraması ve Hipotez Geliştirme**

### **2.1. Doğal Kaynak Temelli Görüş ve Çevresel Yetenekler**

Doğal kaynak temelli görüş (DKTG), kaynak temelli görüş (KTG) ve dinamik yetenekler görüşü (DYG) üzerine inşa edilmiştir. DKTG, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde KTG'ün varsayımlarına ek olarak, firmaların doğal çevre ile etkileşimine vurgu yapmaktadır. Hart (1995, s. 992), KTG'ün bir firmanın rekabet avantajının kaynakları hakkında geniş içgörüler sağlamasına rağmen, firma ile doğal çevresi arasındaki etkileşimi ihmal ettiğini vurgulamaktadır. 90'lı yıllarda bu ihmal kabul edilebilir gözükse de artık günümüzde koşullarında dezavantaj yaratacağı açıktır. Diğer bir deyişle, DKTG bakış açısından durum "Gelecek yıllarda strateji ve rekabet avantajının, çevresel açıdan sürdürülebilir ekonomik faaliyeti kolaylaştıran yeteneklerde köklenmesi olasıdır" şeklinde belirtilmiştir (Hart, 1995, s. 991; Hart ve Dowell, 2011, s. 1465). DKTG'ü daha iyi anlamak için KTG teorisi ve KTG teorisini devamı niteliğinde geliştirilen DYG teorisinden kısaca bahsetmek yerinde olacaktır.

KTG, 1980'li yılların ortalarında ortaya çıkan bu yaklaşım (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), literatürün önemli bir parçası haline gelmiş ve halen günümüzde de önemini korumaktadır. Bu görüş hızla genişleyen araştırma alanları arasında yer alarak (Hameed, Nisar & Wu, 2021, s. 2), özellikle stratejik yönetim alanında baskın bir paradigma haline gelmiştir (Hitt, Xu & Carnes, 2016, s. 77) ve hâkimiyet kazanmıştır (Freeman, Dmytryiev & Phillips, 2021, s. 360). KTG teorisi, bir organizasyonun başarısının

büyük ölçüde iç kaynakları tarafından belirlendiğini ve bu kaynakların varlıklar ve yetenekler olarak sınıflandırıldığını varsaymaktadır (Umrani, Kura & Ahmed, 2018, s. 61). Bu görüş, kaynakları ve yetenekleri rekabet avantajı unsurları olarak değerlendirir (Yang & Lirn, 2017, s. 887; Talaja, 2012, s. 53). Diğer bir deyişle bu teorinin kilit taşı, sürekli rekabet avantajına yol açan firma içindeki faktörlere odaklanmasıdır (Hitt vd., 2016, s. 78). Bununla birlikte DYG (Teece vd., 1997) 1990 yılı ve sonrasında KTG'ün tamamlayıcısı olarak geliştirilmiş ve KTG'ün, yeterince ele almadığı özellikle hızlı değişen ortamlarda, firmaların rekabet edebilirlik kaynaklarını nasıl yenileyebileceklerini açıklamaya çalışmıştır. Dinamik yetenekler, "bir kuruluşun, iş ortamında değişiklikleri ele almak veya bazı durumlarda değişiklikleri meydana getirmek için dahili yeterlilikleri entegre edebilme, oluşturma ve yeniden yapılandırabilme becerisi" şeklinde ifade edilmektedir (Teece vd., 1997, s. 517). Bir başka deyişle, kuruluşun bir iş modelini tasarlaması ve uygulaması aşamasında iş ortamındaki değişiklikleri izlemek, hatta şekillendirmek için firmanın kaynaklarını geliştirmesini, koordine etmesini veya düzenlemesini sağlayan beceriler bütünüdür (Teece, 2018, s. 43). DYG'nün, bir organizasyonun çevresel değişikliklere yanıt vermesi, bilgiyi edinmesi, kaynaklarını ve yeteneklerini yeniden yapılandırabilmesi kapasitesinden oluştuğu kabul edilmektedir (Helfat vd., 2009, s. 3). Böylelikle DYG, özellikle stratejik yönetim araştırmalarında sürdürülebilir rekabet avantajının önemli bir itici gücünü oluşturmaktadır (Teece vd., 1997). Bu bağlamda Hart'ın (1995) yapmış olduğu çalışma ve Teece vd., (1997) çalışması, DKTG'ün altyapısının oluşmasında ve bu anlayışın gelişmesinde Hart ve Dowell (2011) çalışmasının ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığı aşikardır. Dolayısı ile DKTG, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı ve kalkınmayı sağlayabilmesi için kaynak tabanlı görüş ve dinamik yetenekler görüşünü içerecek şekilde geliştirilmiştir (Hart & Dowell, 2011, s. 1465) ve bu görüş hala gelişimine devam etmektedir.

DKTG öncülerinden olan Hart (1995) ve Hart ve Dowell (2011), DKTG'ün firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde doğal çevre ile etkileşimine vurgu yapmaktadır. Bu görüş, (1) kirliliğin önlenmesi, (2) ürün yönetimi (ürün tasarımı-geliştirme süreci) ve (3) sürdürülebilir kalkınmanın bir firmanın üç ana stratejik yeteneğini oluşturduğunu varsaymaktadır (Nguyen & Adomako, 2021, s. 2009). Bunun nedeni, doğal çevrenin, organizasyonların sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratma çabalarında ciddi bir etki oluşturmalarıdır. Çevresel yetenekler, rekabet avantajı yaratmak için çeşitli temel kaynaklara dayanan farklı çevresel itici güçlere sahiptir (Hart & Dowell, 2011, s. 1477). Bu nedenle, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için çevresel stratejiyi genel kurumsal stratejiye entegre etmeleri gerekir. (Aragón-Correa vd., 2008, s. 90; Chan, 2010, s. 81-82; Berchicci, Dowell & King, 2012, s. 1053). Çevre stratejisini benimseyen firmalar, atık ve emisyonu azaltma, ürün yaşam döngüsü analizi ve çalışanların gelişimi gibi çevresel davranışlar sergilemektedir (Yang, Jiang & Zhao, 2019, s. 1535).

Günümüzün global firmaları itibar artırımı, avantaj edinimi, pazar payı artırımı konularında öncelikli olarak çevresel duyarlılık kazanımına önem vermektedirler (Darnall, Henriques & Sadorsky, 2010). Böylece global firmalar, çevresel yeteneklerini geliştirme ve kurumsal çevre stratejilerini belirlemeye yönelebilmektedirler. Aslında bu adımları atmakla firmalar doğal kaynak temelli görünümünü ortaya koymaktadır. Doğal kaynak temelli görüş literatürü, paylaşılan vizyon (Adomako, Ning & Adu-Ameyaw, 2021; Alt, Díez-de-Castro & Lloréns-Montes, 2015), sürekli yenilik (Sharma & Vredenburg, 1998; Wu, Ding & Zhang, 2021), paydaş entegrasyonu (Li vd., 2020; Sharma vd., 2007) ve örgütsel öğrenme (Yang vd., 2019) gibi çeşitli çevresel yetenekleri ele alır. Bir firmanın doğal kaynak temelli görüşü, belirtilen bu çevresel yeteneklere sahip olmayı (Hart 1995; Hart & Dowell 2011, s. 1468), kurumsal ve proaktif bir çevre stratejisi benimseyerek finansal ve pazar payı faydaları kazanımını sağlamayı ifade etmektedir (Shu, Liu, Zhao &

Davidsson 2020, s. 655; Journeault, 2016: 151; Sharma vd., 2007, s. 269). DKTG, değerli çevre yeteneklerinin geliştirilmesini ve sürdürülmesini, firmaların kurumsal ve proaktif çevre stratejilerini benimsemelerini, finansal ve finansal olmayan faydalar edinmelerini sağlayan temel unsurları içermektedir (Journeault, 2016, s. 151; Shah & Soomro, 2021, s. 1332). Bu bağlamda, firma yöneticileri çevresel yeteneklerin geliştirilmesine odaklanarak, çalışanlarını ve müşterilerini bu yönde teşvik ederek kurumsal çevre stratejisinin şekillenmesine katkıda bulunabilir.

## 2.2. Kurumsal Çevre Stratejisi

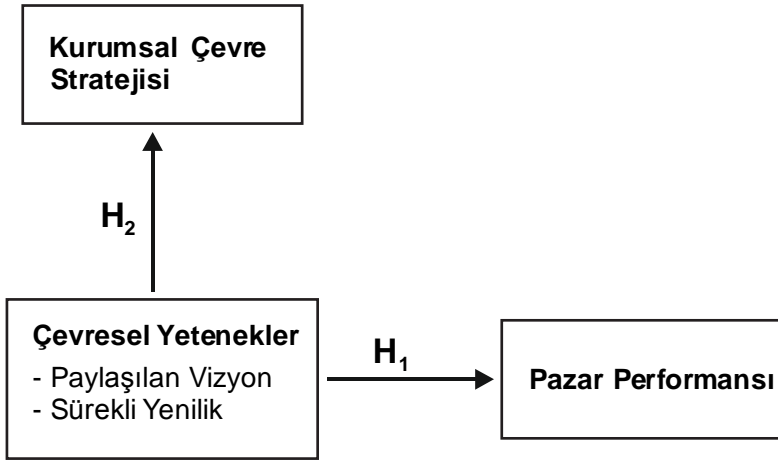
1990'ların ortalarından itibaren özellikle Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Konferansları ile ülkelerin ve firmaların iklim değişikliği konularına yoğunlaştıkları ve böylece çevresel duyarlılığın geliştirilmesine, çevresel sorumluluk bilincinin oluşturulmasına ve çevresel tutumların kazanılmasına daha fazla önem verdikleri görülmektedir (Chang, 2011; Albertini, 2019; Jiang, Rosati, Chai & Feng, 2020, s. 1908). Ayrıca firmalar iklim değişikliği konularını yönetebilmek için çevre sorunlarını ele almaktadır (Nguyen & Adomako, 2021, s. 2008). Bunun için firmalar etik standartları veya davranışları şekillendirmek için kurumsal kuralların oluşturulmasına ve etik standart girişimlerin katılımına katkıda bulunmaktadır (Mateo-Márquez, González-González & Zamora-Ramírez, 2021). Bununla birlikte çevresel sorunları ele alan ve çevresel duyarlılığa sahip olan firmalar, sürdürülebilirlik sürecine çok önem vermektedir. Sürdürülebilirlik, birçok endüstride firma stratejileri için hayati önem taşımaktadır. Sürdürülebilirlik; ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik şeklinde üç boyutu bulunmaktadır (Wong & Ngai, 2021, s. 440). Kurumsal çevre stratejisi, sürdürülebilirliğin bu üç saça ayağından biri olan çevresel sürdürülebilirlik alanının bir unsurudur. Çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların sürekliliğinin sağlanması anlamına gelmektedir (Paulraj, Chen & Blome, 2017, s. 240). Kurumsal çevre stratejisi birçok endüstri için gün geçtikçe artan bir farkındalık ile son derece büyük bir önem taşımaktadır. Özellikle ürün ve hizmetlerin kısa yaşam döngüsü ve yüksek rekabet ile karakterize edilen birçok endüstride giderek daha fazla önem kazanan iç ve doğal kaynakların etkin kullanımını ve iş birliğini içermektedir. Bu nedenle firmaların sürdürülebilir yetkinliğe sahip olması gereklidir. Sürdürülebilirlik yetkinliğine sahip olan firmalar, rekabet avantajlarını sürdürmek ve büyümek için pazardaki değişikliklere ve zorluklara derhal yanıt verebilmektedir (Wong & Ngai, 2021, s. 440-446).

Banerjee (1998-2002) ile Banerjee, Iyer ve Kashyap (2003) yapmış oldukları araştırmalarda "Çevre" konusunu kurumsal çevrecilik açısından ele almıştır. Kurumsal çevrecilik, firmanın karşı karşıya olduğu çevresel sorunların önemini tanıması ve bu sorunların firmanın stratejik planlarına entegre edilmesi olarak ifade edilmektedir (Yavuz, 2009, s. 133). Kurumsal çevreciliğin temasını, (1) kurumsal çevre yönelimi ve (2) kurumsal çevre stratejisi oluşturmaktadır. *Çevresel yönelim*; yöneticiler tarafından firmaların karşı karşıya olduğu çevresel sorunların önemini tanımasıdır, *çevresel strateji*; çevresel sorunların bir firmanın stratejik planlarıyla ne ölçüde bütünleştirildiğidir (Banerjee vd., 2003, s. 106). Yapılan çalışmada, kurumsal çevreciliğin ikinci basamağı "kurumsal çevre strateji" boyutu üzerine odaklanılmıştır. Çünkü ülkemizde yapılan araştırmalar daha çok firmaların iç ve dış çevresel özelliklerinin belirlenmesine yönelik çevre yönelimi incelemeleri üzerinedir. Yapılan çalışmada, kurumsal çevre yönelimini ifade eden iç ve dış çevresel unsurların firmalar tarafından özentili bir şekilde incelemesinin yapıldığı düşünülerek, yapılan incelemeler konusunda firmaların çevresel sorunlarını giderebilme ve çözüme kavuşturabilme konusunda stratejik planlarıyla ne ölçüde bütünleştirildiği ve nasıl etkide bulunduğu belirlenmek istenmiştir.

### 2.3. Pazar Performansı

Literatürde birçok çalışma firmaların uzun vadeli rekabet edebilirliğe nasıl ulaşabileceği üzerinedir. Rekabet edebilirlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar çok derin ve kapsamlıdır (Veleva, Hart, Greiner & Crumbley, 2003, s. 108). Fakat son zamanlarda yapılan çalışmalar sürdürülebilirlik kavramına vurgu yapmaktadır. Bu kavram özellikle gelişmiş ülkelerde çevre politikaları ve çevresel düzenlemeler ile ilişkilendirilmektedir (Huang & Huang, 2018, s. 173). Avantaj edinimi ve sürekliliği sağlamaya çalışan firma yöneticileri, firma yeteneklerinin bu konudaki öneminin farkındadır (Baranova & Paterson, 2017, s. 838). Özellikle son yıllarda araştırmacıların, çevresel yeteneklerin rekabet avantajı edinimi, pazar payı ve pazar performansı artırımı üzerine odaklandıkları yapılan çalışmalar ile de yöneticilere rehber oldukları görülmektedir (Morales-Raya, Martín-Tapia & Ortiz-de-Mandojana, 2019, s. 317). Pazar performansı, piyasa fırsatlarına hızlı tepki verme, müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlama, yeni müşteri kazanımı ve pazar payı gibi kstaslar açısından, firmanın rakiplerinden daha iyi pazar sonuçlarına ulaşma derecesinin bir ölçütüdür (Homburg & Jensen, 2007, s. 126; Yıldırım Özmütlu, 2021, s. 778). Bir firmanın pazar performansı: satışlar, çalışan başına satışlar ve firmanın büyüme oranı göstergeleri ile ölçümlenebilmektedir (Anseel, Lievens, Schollaert & Choragwicka, 2010; Rubera & Kirca, 2012, s. 133; Gotteland, Shock, & Sarin, 2020, s. 613). Bu göstergeler, firma büyüklüğüne ve sektöre bağlı olarak performanstaki farklılıkları kontrol etmeyi sağlamaktadır. Bir organizasyonun sürekli olarak normalin üzerinde pazar performansına ulaşması için sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratması gerekir ve günümüze bunu sağlamanın koşulu çevresel yeteneklere sahip olmaktır.

Çevresel yeteneklerin, bir firmanın stratejik yeteneklerinin bir parçası olarak görüldüğü ve stratejik önemi açısından her bir firmadaki etkisinin yönetsel yaklaşımlar sonucunda farklılık gösterdiği bilinmektedir (Aragon-Correa & Sharma, 2003, s. 74; Buysse & Verbeke, 2003, s. 453). Dolayısı ile yapılan bu çalışmada, araştırma kapsamındaki organizasyonların sahip oldukları farklı yetenek türlerinden çevresel yetenekleri üzerine odaklanılmaktadır. Çalışmanın temelinde yatan asıl sorular; "Günümüz global lojistik firmaları, çevresel yeteneklere sahip midir? Çevresel yeteneklerin kurumsal çevre stratejisi üzerinde önemli bir etkisi var mıdır? Bu yetenekler pazar performansının bir belirleyicisi olarak nitelendirilebilir mi? Firmalar çevresel yeteneklerin gücünü performanslarına yansıtıyorlar mı?" şeklinde olup bu sorularının cevapları aranmıştır. Bunu açığa çıkarabilmek için organizasyon yetenekleri, çevresel yönetim ve stratejik yönetim literatüründen faydalanılmıştır. Yapılan çalışma ile çevresel yeteneklerin pazar performansı üzerindeki etkisini ölçümlenecek bir araştırma modeli oluşturulmuştur (Şekil 1). Şekilde gösterilen hipotez ilişkileri sonraki bölümlerde tartışılacaktır.



Şekil 1: Araştırma Modeline Ait Kavramsal Çerçeve

#### 2.4. Çevresel Yetenekler-Firma Pazar Performansı İlişkisi

Çevresel yetenekler, bir firmanın stratejik yeteneklerinin bir parçası olup ve firmanın çevresel stratejilerinin başarısı için önemlidir (Aragon-Correa & Sharma, 2003; Buysse & Verbeke, 2003; Baranova & Meadows, 2017, s. 114). Çevresel yetenekler olarak görülen paydaş entegrasyonu, organizasyonel öğrenme, sürekli yenilik ve paylaşılan vizyon bir firmanın ekolojik ayak izinin azalmasında belirleyici olarak görülmektedir (Hart, 1995, s. 990). Bunun yanı sıra bu yetenekler çevresel yönetim becerilerini, sürdürülebilirliğe odaklanan ürün/hizmet tasarımı, atık yönetimini, kaynak verimliliğini sağlama becerilerini ve uygulamalarını içermektedir (Baranova & Meadows, 2017, s. 113).

*Paylaşılan çevresel vizyon;* Bir organizasyonun hedeflerine ve misyonuna ilişkin kolektif değeri ve inançları ifade eder (Oswald, Mossholder & Harris 1994; Afsar, vd., 2020, s. 302). Paylaşılan çevresel vizyon, üst yönetimin çevresel vizyonu ve yakın etkileşim ve iletişim yoluyla tüm çalışanlara yayılması ile ilgilidir (Aragon-Correa vd., 2008, s. 91). Bir organizasyonun sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında örgütsel desteğin, katılımın ve bağlılığın olması gerekir (Journeault, 2016; Albertini, 2019, s. 1164). Bu nedenle, paylaşılan vizyon, yöneticilerin ve çalışanların çevresel karar alma ve eylemlere katılımını ve bağlılığını teşvik etmede kritik öneme sahiptir (Aragon-Correa, Martín-Tapia & Hurtado-Torres, 2013: 143; Aragón-Correa vd., 2020, s. 343). Firmaların, çevresel hedeflerin önemini ve uygunluğunu çevreleyen hedef netliğine sahip olması ve sorumluluklarının bilincinde olması böylece organizasyonun tamamının bu değerleri tanımlamaya ve gerçekleştirmeye yardımcı olmaya teşvik eden ortak bir vizyon belirlemesi gerekir (Aragon-Correa vd., 2008, s. 91). Böyle bir ortak görüş oluşturmak ve sürdürmek zordur (Hart, 1995, s. 992). Ortak bir çevresel vizyon, firmaların sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirmelerine yardımcı olan, firmaya özgü benzersiz bir yetenek olarak kabul edilmektedir (Hart, 1995, s. 1002; Aragon-Correa vd., 2008, s. 91).



*Sürekli çevresel yenilik*; Bir organizasyonun yeni çevresel fikirler, ürünler ve süreçler yaratma becerisini ifade eder (Hurley & Hult 1998; Aragon-Correa vd., 2008, s. 92). Bir organizasyonun liderliğini sürdürmesine katkıda bulunan yeni fikirleri, ürünleri, süreçleri ve teknolojileri başarılı bir şekilde uygulamak için sürekli yenilik üretme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Li & Atuahene-Gima, 2001, s. 1125; Liu & Atuahene-Gima, 2018, s. 8). Bu yetenek organizasyonun girişimci vizyonu, yenilikçiliği ve stratejik çevresel proaktifliği ile ilgilidir (Aragon-Correa vd., 2008, s. 92). Bu yetenek, firmaların kaynaklarını ve süreçlerini dönüştürme, yeniden tasarlama ve destekleme becerisini gösterir. Ayrıca, bir firmanın rakiplerinin önünde kalmasını sağlayan taklit edilemez ve sürdürülebilir çevresel yenilikleri üreterek kurumsal çevre stratejinin gelişimini ve rekabet avantajı edinimini destekler (Journeault, 2016, s. 151-152). Bu rekabet avantajı, kuruluşların rakiplerinden bir adım önde olmalarını sağlayan görünmez varlıkların gelişimini teşvik eden sürekli kurumsal yenilenmeden kaynaklanmaktadır (Hart, 1995, s. 1002). Bu nedenle, çevresel yeteneklerin pazar performans artırımına etkide bulunan mekanizmaları inceleyen (Baker & Sinkula, 2005; Hirunyawipada & Xiong, 2018; Jin, Cheng & Zeng, 2020; Bu, Dang, Wang & Liu, 2020; Wong & Ngai 2021) önemli araştırmalar mevcuttur. Yapılan bu araştırmalar, çevresel yetenekler ile pazar performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuş olup, bu bağlamda çalışmanın ilk ana varsayımı ve alt varsayımları aşağıdaki gibi yapılmıştır:

**H<sub>1</sub>**: Çevresel yetenekler, firma pazar performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>1a-b</sub>**: Çevresel yetenek göstergeleri (paylaşılan vizyon, sürekli yenilik), firma pazar performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

## 2.5. Çevresel Yetenekler-Kurumsal Çevre Stratejisi İlişkisi

Bir firmanın kurumsal çevre stratejisi, firmanın çevre koruma girişimlerini genel stratejik planlama sürecine ne ölçüde entegre ettiğini yansıtır. Kurumsal çevre stratejisi uygulayan firmalar, kaliteli çevre yönetimini genel stratejik planlamalarına entegre etme eğilimindedir (Buyse & Verbeke, 2003; Nguyen & Adomako, 2021, s. 2009). Firmaların kaynak ve yeteneklerinden olumlu etkilenen kurumsal çevre stratejisi, bir firmanın kurum içi ve kurumlar arası konularda performansını artırmakta ve ardından üstün firma performansı sağlamaktadır. (Bae, 2017, s. 168). Bu bakış açısı, çevresel duyarlılığın gelişimini ve performans artırımını destekleyen temel çevresel yeteneklerin belirlemesi konusunda yöneticileri ve araştırmacıları motive etmektedir (Sharma vd., 2007, s. 272). Birçok yönetici ve araştırmacı, doğal çevreyi korumanın kurumun finansal ve pazar performansını etkilediğini (Albertini, 2019; Shu vd., 2020, s. 659) belirtmektedir. Çevresel yeteneklerin firmaların kurumsal çevre stratejilerinin başarısı için önemli olduğu (Aragon-Correa & Sharma, 2003, s. 73; Berchicci vd., 2012, s. 1054; Solovida & Latan, 2017, s. 596), çeşitli çevresel yeteneklerin kurumsal ve proaktif çevre stratejilerini olumlu etkilediği (Cassells & Lewis, 2017; Yang vd., 2019) yapılan araştırmalar ile belirlenmiştir. Bununla birlikte yapılan araştırmalar, çevresel olarak sürdürülebilir ekonomik faaliyeti kolaylaştıran çevresel yeteneklerin kurumsal çevre stratejisi ve rekabet avantajı kazanımının kaynağını oluşturduğunu vurgulamaktadır (Hart, 1995, s. 991; Hart & Dowell 2011, s. 1467; Yadav, Han & Kim, 2017, s. 348; Mirza & Ahsan, 2020, s. 376). Bununla birlikte yapılan son araştırmalar, bir firmanın kurumsal ve proaktif çevre stratejisinin maliyetleri düşürmeye yardımcı olduğunu ve firmayı rakiplerinden farklılaştırmaya yardımcı olduğunu ve bunun da performansı artırdığını göstermektedir (Aragón-Correa vd., 2008; Li vd., 2020). Yapılan bu araştırmalar, firmaların çevresel yetenekleri ile kurumsal çevre stratejisi arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda yapılan ikinci varsayım aşağıda ifade edilmiştir:

**H<sub>2</sub>**: Çevresel yetenekler, firmanın kurumsal çevre stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>2a-b</sub>**: Çevresel yetenek göstergeleri (paylaşılan vizyon, sürekli yenilik), firmanın kurumsal çevre stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

### **3. Araştırma Yöntemi, Veri ve Ölçekler**

#### **3.1. Araştırma Yöntemi**

Çalışmada, ölçüm modeli ve yapısal modelin incelenmesi için kovaryans tabanlı yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Kovaryans tabanlı yapısal eşitlik modellemesi, doğrudan etkileri ve dolaylı etkileri tespit etmek için regresyon analizinden daha az çelişkili sonuçlar sağlar (Ramli, Latan & Nartea, 2018, s. 181). Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), ölçüm öğelerini ve yapısal ilişkileri modelleyen eksiksiz bir yapısal modeli gösterir (Hoyle, 2012, s.131). YEM, doğrudan ölçülemeyen değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirebilir ayrıca her bir ilişki için farklı bir analize gerek duyulan regresyon analizlerinin aksine, değişkenler arasında belirlenen tüm ilişkilerin tek bir analize ortaya konulmasını sağlar (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011, s. 141; Doğan, Yalçın, Yenigün & Bilgili, 2021, s. 166). Çevresel yeteneklerin, pazar performansı üzerindeki yansımaları ve yarattığı etkiler, nicel araştırma yöntemlerinden birisi olan ilişkiyel araştırma deseni üzerinden incelenmiştir. Bu desen, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup ya da örnek üzerinde yapılan bir incelemedir (Fink, 2017, s. 171). İlişkiyel araştırmalar, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ortaya çıkarmayı amaçlar (Gliner, Morgan & Leech, 2017, s. 47). Bununla birlikte araştırmada AMOS paket programı kullanılarak, YEM yöntemi ile değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerini gösteren analizler yapılmıştır. Araştırmadaki hipotezlerin sınanması için temel istatistiksel yöntem olarak kovaryans tabanlı YEM yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntem tamamen teoriye dayanır ve örtük değişkenler kümesi arasında bir nedensellik yapısının varlığını kabul eder ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini aynı anda matematiksel olarak hesaplayabilir (Hair, Babin, Anderson & Black, 2019). Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiler YEM yöntemi ile araştırılmıştır ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Bununla beraber araştırma kapsamında, gizli bir yapıyı temsil eden bir dizi öge arasındaki ayırt edici ve yakınsak geçerliliği ölçümlemek için ana yapıların Açıklanan Ortalama Varyans (AVE - Average Variance Extracted) ve Bileşik Güvenilirlik (CR - Composite Reliability) değerleri Smart PLS programı yardımıyla hesaplanmıştır (bkz. Tablo 1).

#### **3.2. Evren, Örneklem, Veri Toplama**

Araştırmanın evrenini, 2019 yılı ve 2020 yılının başlangıcı itibarıyla Türkiye'de faaliyet gösteren yaklaşık 225 global lojistik firmasında üst yönetim pozisyonunda çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini, Türkiye'de faaliyet gösteren global lojistik firmalarından rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 186 firmanın üst düzey yöneticilerine (firma sahipleri gibi) ulaşılmıştır.<sup>12</sup> Yapılan çalışmada, örneklem büyüklüğünün belirlenebilmesi için İsrail'in 2013 yılında oluşturduğu örnekleme tablosu ve hesaplamalarından faydalanılmıştır. Buna göre %95 güven aralığında ve ±%5 hata payı seviyesinde örneklem büyüklüğü ile ilgili hesaplama aracına göre, gerekli örneklem büyüklüğünün 129'dan fazla olması durumu için normal büyüklükteki varsayımın

<sup>1</sup> Url-1

<sup>2</sup> Url-2

desteklendiği hesaplanmıştır (Israel, 2013). Araştırma için dağıtılan 186 anketten 131'i geri dönmüş ve %70'lik bir yanıt oranı ile örneklem büyüklüğü normal dağılım için desteklenmiş ve analize uygun bulunmuştur.

### 3.3. Analiz Yöntemi

Türkiye'de faaliyet gösteren global lojistik firmalarının yöneticilerine, Şubat 2019 – Ocak 2020 tarihlerinde araştırmaya ait anket uygulamaya konulmuştur. Belirlenen firmalardan bir yöneticiye ulaşabilmek için yöneticilerin bir kısmı ile yüz yüze görüşme ve bir kısmı ile online görüşme sağlanarak toplam 131 veri toplanmıştır. Araştırmaya ait anketin ilk bölümünde 2 adet soru yöneticilerin temel bilgilerini ve 1 adet soru firmaların temel bilgilerini içermektedir. Araştırmaya ait anketin ikinci bölümünde 16 adet soru, değişkenlerin maddeleri ile ilgilidir. Anketin ikinci bölümünde değişkenleri değerlendirmek için "Kesinlikle Katılmıyorum" (1) ile "Kesinlikle Katılıyorum" (5) arasında değişen 5'li Likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan veriler şu sıra ile analiz edilmiştir. Öncelikli olarak; araştırma kapsamındaki firmalara ve yöneticilerine ait betimleyici analizler, ikinci olarak; değişkenlere ait ölçeğin yapısal geçerliliği ile ilgili analizler ve son olarak da AMOS paket programı kullanılarak, ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve devamında yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yöntemi ile değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerini gösteren analizler yapılmıştır.

### 3.4. Kullanılan Ölçekler

Çevresel yetenek literatürünün kapsamlı bir araştırması sonucunda, yapılan araştırmada Sharma vd., (2004) tarafından geliştirilen "Paylaşılan Çevresel Vizyon Yeteneği", Sharma vd., (2007) tarafından geliştirilen "Sürekli Çevresel Yenilik Yeteneği" ölçekleri uygulamaya konulmuştur. Geliştirilen bu "Çevresel Yetenek" ölçeği; paylaşılan çevresel vizyon yeteneği (4 madde), sürekli çevresel yenilik yeteneği (3 madde) boyutlarından oluşmaktadır. Paylaşılan çevresel vizyon yeteneği ölçeği; çalışanların firmanın hedefleri hakkında net fikirlere sahip olması, çalışanların firmanın hedeflerine ulaşmak için önemli çaba sarfetmeleri, yöneticilerin ve çalışanların firma için doğru prosedürler üzerinde anlaşmaları, çalışanların firmanın hedeflerine ulaşması için yeteneklerini geliştirmede değerli fikirler sunarak yardımda bulunulması gibi göstergelerden oluşmaktadır. Sürekli çevresel yenilik yeteneği ölçeği; çevre dostu tekliflere yönelik talepleri karşılamaya önem verme, süreç ve uygulamalarında hizmet kalitesinde sürekli iyileştirmelere yönelme, gelişmiş bir çevre sertifikasyon sistemi mevcudiyeti göstergelerinden oluşmaktadır. Yapılan analiz sonucunda, çevresel yeteneği ölçeğinin K-M-O (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin .81, açıklanan varyans oranının %65'in üzerinde ve güvenilirlik değerlerinin ( $\alpha$ ) .80 (alt boyutlar sırasıyla .81, .73) olduğu belirlenmiştir. Sharma vd. (2004) tarafından geliştirilen bu ölçeğe açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. AFA yapılmasının nedeni, bu ölçeğin daha önce Türk araştırmacılar tarafından Türk hizmet sektörlerinde kullanılmamış olmasıdır. Farklı bir ülke ve farklı bir sektör bağlamında geçerlilik çalışmasının yapılması uygun bulunmuştur.

Banerjee vd., (2003) tarafından geliştirilen "Kurumsal Çevre Stratejisi" ölçeği (4 madde); çevresel konuları stratejik planlama sürecine entegre etme, firmanın çevresel hedefleri ile kurumsal hedeflerini ilişkilendirme, çevreyi koruma anlayışının firmanın stratejilerinin arkasındaki itici güç olması, çevresel etkileri en aza indiren hizmet ve süreçlerin geliştirilmesi

göstergelerinden oluşmaktadır. Bu çalışmada kurumsal çevre stratejisi ölçeğinin K-M-O değerinin .80, açıklanan varyans oranının %68'in üzerinde, güvenilirlik değerlerinin ( $\alpha$ ) .84 olduğu bulunmuştur. Banerjee vd., (2003) tarafından geliştirilen bu

ölçeğe AFA yapılmıştır. AFA yapılmasının nedeni, bu ölçeğin daha önce Türk araştırmacılar tarafından Türk hizmet sektörlerinde kullanılmamış olmasıdır. Bu nedenle geçerlilik çalışmasının yapılması uygun bulunmuştur.

Homburg ve Jensen (2007) tarafından geliştirilen "Pazar Performans" ölçeği; müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamak, öngörülen pazar payını elde etmek veya sürdürmek, yeni müşteriler kazanmak, kar elde etmek, pazardaki fırsatlara ve tehditlere hızlı tepki verme, göstergelerinden oluşmaktadır. Bu çalışmada pazar performans ölçeğinin K-M-O değerinin .83, açıklanan varyans oranının %66'nın üzerinde, güvenilirlik değerlerinin ( $\alpha$ ) .87 olduğu bulunmuştur. Homburg ve Jensen (2007) tarafından geliştirilen pazar performansı ölçeği, daha önce Gök ve Peker'in (2017) yılında yapmış olduğu çalışmada kullanılmıştır. Araştırmacılar bu ölçeği Türkiye'de İstanbul kentinde yer alan imalat sektöründe faaliyet gösteren ilk 500 firmanın inovasyon-fınansal ve pazar performansları arasındaki ilişkileri ölçümlemek için kullanmışlardır Araştırmacılar ölçeğin güvenilirlik değerini ( $\alpha$ ) .85 olarak elde etmişlerdir. Yapılan bu çalışma hizmet sektörünü ele aldığı için geçerlilik çalışmasının yeniden yapılması uygun bulunmuştur.

#### **4. Analizler ve Bulgular**

Yapılan çalışmada demografik bilgilerin analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerin kuvvetini gösteren korelasyon analizi, tüm ölçeklerin faktör yapısının belirlenmesi için açıklayıcı faktör analizi devamında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tüm ölçeklere uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler, ölçeklerin yapısal eşitlik modellemesi (YEM) için uygun bulunduğunu göstermiş ve bunun sonucunda değişkenler arası ilişkileri gösteren ve geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için YEM modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan model kullanılarak, çevresel yetenekler ve pazar performans değişkenleri arası ilişkileri gösteren hipotezler yapılan analizler ile test edilmiştir.

##### **4.1. Betimleyici Bulgular**

Araştırma kapsamındaki firmalar ve bu firmalarda yönetici pozisyonunda çalışan toplam 131 katılımcının profilleri incelenmiştir. Betimsel analizlere göre, Türkiye'de lojistik sektöründe faaliyet gösteren ve araştırmaya katılan firmaların % 63'ünün 2000 yılı ve öncesinde ve % 37'sinin 2000-2020 yılları arasında global faaliyetlerine başladıkları görülmüştür. Türkiye'de faaliyet gösteren global lojistik firmalarında çalışan yöneticilerin (% 72.5) üniversite, (% 14.5) önlisans ve (% 12.2) lisansüstü eğitim seviyesini tamamladığı ve eğitim durumunun bu düzeylerde yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde, yöneticilerin büyük bir bölümünün erkek (% 85) olduğu ve kadın (% 15) yönetici sayısının oldukça az olduğu görülmüştür.

##### **4.2. Değişkenlerin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları**

Yapılan araştırmada öncelikli olarak tüm ölçeklerin geçerlilik analizleri, devamında güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analizde sırası ile (1) değişkenler arası ilişkinin kuvvetini görebilmek amacıyla korelasyon değerleri incelenmiştir, (2) kullanılan değişkenlerin yapısal olarak geçerliliğinin belirlenebilmesi için açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır ve (3) yapıların iç tutarlılığını belirlemeye yardımcı olan ölçeklerin güvenilirliğini belirleyebilmek için güvenilirlik değerleri Cronbach-Alfa ( $\alpha$ ), Açıklanan Ortalama Varyans (AVE - Average Variance Extracted) ve Bileşik Güvenirlik (CR - Composite Reliability) değerleri (Hair vd., 2019) hesaplanmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmek için bireysel düzeyde korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 1'deki korelasyon, tüm değişkenlerin pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Çevresel yeteneklerden paylaşılan vizyonun pazar performans üzerinde en yüksek etkiye (.531) sahip olduğu sonuçlardan açıkça görülmektedir. Devamında sırasıyla sürekli yeniliğin (.419) ve kurumsal çevre stratejisinin (.399) pazar performansı üzerinde etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Yapılan AFA sonuçları, değişkenlere ait ölçeklerin faktör yüklerinin genel olarak 0.60'ın üzerinde olduğunu göstermektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik incelemesi yapılarak ölçeklerin yapısal olarak geçerliliği belirlenmiştir ve tüm ölçeklerin faktör dağılımının kuram ile örtüştüğü görülmüştür. Tablo 1'de sunulan tüm ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, ölçeklerin ( $\alpha$ ) değerlerinin 0.73 ile 0.87 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler, kabul edilebilirlik sınırın ( $\alpha = 0.70 - 0.80$  ve üzeri) üzerinde yer almaktadır (Hair vd., 2019, s. 676).

**Tablo 1:** Korelasyon katsayıları, Güvenirlik Değerleri ve Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	CR	AVE	1	2	3	4
<b>1.Paylaşılan Vizyon</b>	4.62	0.43	0.86	0.58	(0.81)			
<b>2.Sürekli Yenilik</b>	4.43	0.54	0.82	0.57	0.416**	(0.73)		
<b>3.Kurumsal Çevre St.</b>	4.41	0.53	0.88	0.65	0.406**	0.459**	(0.84)	
<b>4.Pazar Performansı</b>	4.60	0.43	0.90	0.66	0.531**	0.419**	0.399**	(0.87)
** p<0.01 Parantez içindeki değerler, Cronbach's Alpha katsayısını göstermektedir.								

AVE değeri; gizli bir yapıyı temsil eden bir dizi öge arasındaki yakınsamanın özet ölçüsüdür ve bu değer 0.50 ve üzeri olmalıdır (Hair vd., 2019, s. 676). Ölçeklerden elde edilen (AVE) değerlerinin 0.50 ve üzerinde olması ölçeklerin yakınsak ve ıraksak geçerliliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. CR değeri ise ölçülen tüm değişkenlerin güvenilirliğinin toplamıdır ve bu değer 0.80 ve üzeri olmalıdır (Hair vd., 2019). Ölçeklerin CR değerlerinin, 0.80'in üzerinde olması ilgili faktörün yapısal geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir (Hair vd., 2019, s. 760). Özetle, birleşik güvenilirlikler (CR'ler) 0.8'den yüksektir ve AVE 0.6'ya yakın veya daha yüksektir, bu durum ölçüm ölçeklerinin iyi bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

#### 4.3. Değişkenlere İlişkin DFA Sonuçları

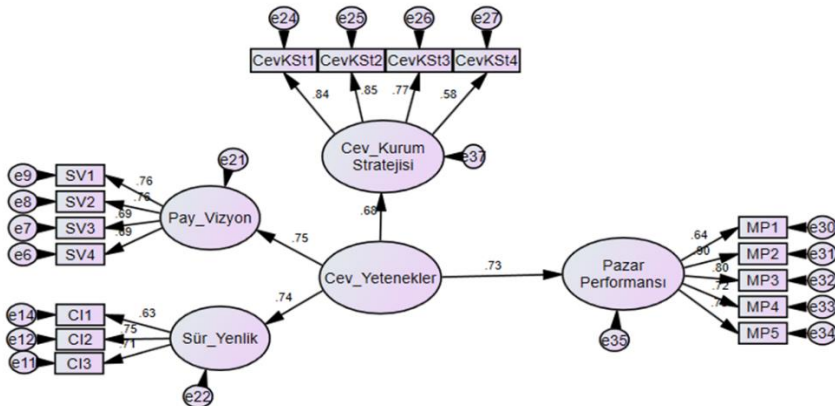
Araştırma kapsamında toplanan veriler ile çevresel yetenekler, kurumsal çevre stratejisi ve pazar performansı değişkenlerine ait ölçeklere AMOS istatistik paket programı yardımıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Ölçeklere ilişkin DFA sonuçları Tablo 2'de verilmektedir. Tablo 2'de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklere uygulanan DFA sonucunda elde edilen model uyum değerleri, ölçeklerin YEM için uygun bulunduğu sonucunu göstermektedir.

**Tablo 2:** Tüm ölçeklere ilişkin DFA sonuçları

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Çevresel Yetenek Ölçeği DFA	Kurumsal Çevre St. Ölçeği DFA	Pazar Performansı Ölçeği DFA
			Ölçülen Değer	Ölçülen Değer	Ölçülen Değer
			ÖD	ÖD	ÖD
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$	21.385	3.634	3.867
CMIN/DF	$0 \leq \text{CMIN/DF} \leq 2$	$2 < \text{CMIN/DF} \leq 5$	1.645	1.817	.967
CFI	$0.97 \leq \text{CFI} \leq 1.00$	$0.95 \leq \text{CFI} < 0.97$	0.97	0.99	0.99
NFI	$0.97 \leq \text{NFI} \leq 1.00$	$0.95 \leq \text{NFI} < 0.97$	0.93	0.98	0.99
GFI	$0.95 \leq \text{GFI} \leq 1.00$	$0.90 \leq \text{GFI} < 0.95$	0.95	0.99	0.99
AGFI	$0.90 \leq \text{AGFI} \leq 1.00$	$0.85 \leq \text{AGFI} < 0.90$	0.90	0.93	0.96
RMR	$0 \leq \text{RMR} \leq 0.05$	$0.05 < \text{SRMR} \leq 0.10$	0.023	0.011	0.005
RMSEA	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0.05$	$0.05 < \text{RMSEA} \leq 0.08$	0.060	0.069	0.000

#### 4.4. Araştırma Yapısal Modeli

Araştırmada kullanılan değişkenlere ait ölçeklere uygulanan DFA analizi sonucunda, ölçeklerin YEM için uygun bulunduğu belirlenmiştir. Uygunluğu belirlenen bu değişkenler arası ilişkilerin görülebilmesi ve geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için YEM modeli oluşturulmuştur. Yapısal modelin uyum indeksleri de test edilmiştir ve bu sonuçlar yapısal modelin geçerliliğini desteklemektedir (Tablo 3). Araştırma modelini test etmek için aşağıda verilen model oluşturulmuştur (Şekil 2 ve Tablo 3). Oluşturulan model ile (1) Bağımsız değişken çevresel yeteneğin bağımlı değişken pazar performansı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? (2) Bağımsız değişken çevresel yetenek ölçüm göstergelerinden "paylaşılan vizyon ve sürekli yenilik" hangisi ya da hangilerinin pazar performansı üzerinde anlamlı bir etkisi mevcut mudur? (3) Bağımsız değişken çevresel yeteneklerin firmaların kurumsal çevre stratejisi üzerinde etkisi var mıdır? sorularının cevapları aranarak, değişkenler arası ilişkiler belirlenmek istenmiştir.



**Şekil 2:** Çevresel Yetenekler, Çevre Stratejisi ve Pazar Performansı İlişkisi YEM Modeli

YEM yöntemi kullanılarak, çevresel yetenek, kurumsal çevre stratejisi ve pazar performansı değişkenleri arası ilişkileri gösteren hipotezler, yapılan analizler ile test edilmiştir. Şekil 2'deki yol diyagramı, çevresel yeteneğin kurumsal çevre stratejisi ve pazar performans üzerindeki etkisine yönelik regresyon katsayılarını ve değişkenlerin standartlaştırılmış faktör katsayılarını göstermektedir. Bu yol diyagramı, ölçüm modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu, firmaların çevresel yetenekleri, kurumsal çevre stratejisi ve pazar performansı arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu sonucunu göstermektedir.

#### 4.5. Hipotez Testi Sonuçları

Bu aşamada, geliştirilen hipotezlerimizi test etmek için AMOS paket programında yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. YEM modeli analizine ait bulgular Tablo 3'deki hipotez testi sonuçlarında gösterilmiştir. Tabloda verilen sonuçlara bakıldığında, çevresel yeteneklerin pazar performansını anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür ( $\beta$ ; 0.728,  $P < 0.001$ ). Çevresel yetenek boyutlarının pazar performansı üzerindeki etkileri ile ilgili analiz sonuçları, paylaşılan vizyon yeteneğinin pazar performansını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini göstermektedir ( $\beta$ ; 0.483,  $P < 0.001$ ). Sürekli yenilik yeteneğinin pazar performansını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini göstermektedir ( $\beta$ ; 0.282,  $P < 0.01$ ). Çevresel yeteneklerin kurumsal çevre stratejisini anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür ( $\beta$ ; 0.684,  $P < 0.001$ ). Çevresel yetenek boyutlarının kurumsal çevre stratejisi üzerindeki etkileri ile ilgili analiz sonuçları, paylaşılan vizyon yeteneğinin kurumsal çevre stratejisini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini göstermektedir ( $\beta$ ; 0.235,  $P < 0.05$ ). Sürekli yenilik yeteneğinin kurumsal çevre stratejisini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini göstermektedir ( $\beta$ ; 0.515,  $P < 0.001$ ).

**Tablo 3:** Hipotez Sonuçları

İlişkiler			Yol Değeri	Sonuç
			Standardize $\beta$	
Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model-1	Desteklendi / Desteklenmedi
H <sub>1</sub>	<b>Çevresel Yetenekler</b>	<b>Pazar Performansı</b>	<b>0.728***</b>	<b>Desteklendi</b>
H <sub>1a</sub>	Paylaşılan Çevresel Vizyon	Performans	0.483***	Desteklendi
H <sub>1b</sub>	Sürekli Çevresel Yenilik	Performans	0.282**	Desteklendi
H <sub>2</sub>	<b>Çevresel Yetenekler</b>	Kurumsal Çevre Stratejisi	0.684***	Desteklendi
H <sub>2a</sub>	Paylaşılan Çevresel Vizyon	Kurumsal Çevre Stratejisi	0.235*	Desteklendi
H <sub>2b</sub>	Sürekli Çevresel Yenilik	Kurumsal Çevre Stratejisi	0.515***	Desteklendi
$\chi^2 = 189.963$ , $df = 99$ , $\chi^2/df = 1.919$ , CFI = 0.91, NFI = 0.83, GFI = 0.86, AGFI = 0.80, RMR = 0.024, RMSEA = 0.064, AIC = Uygun. $R^2 = 0.506$				
*** $p < 0.001$ , ** $p < 0.01$ , * $p < 0.05$ , ad; $p > 0.05$ .				

Hipotez testi sonuçları Tablo 3'de sunulmuştur. Tablo 3 analiz sonuçlarında görüldüğü üzere, çevresel yeteneklerin ( $\beta$ ; 0.728,  $P < 0.001$ ) firma pazar performansı üzerinde etkisinin varlığı söz konusudur. Böylece çevresel yetenekler değişkeninin pazar performansı üzerindeki etkisinin varlığı doğrulanarak H<sub>1</sub> hipotezi "Çevresel yetenekler firma pazar performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir." desteklenmiştir.

Yapılan analizler ile çevresel yeteneklerin firma pazar performansı üzerinde doğrudan etkisinin olduğu saptanmıştır. *Çevresel yetenek boyutlarının pazar performansı üzerindeki etkileri göz önüne alındığında*; çevresel yetenek boyutlarının pazar performansı üzerinde doğrudan etkide bulunduğu sonucunu göstermektedir. Çevresel yetenek boyutlarının pazar performansını üzerindeki etkileri  $\beta$  değerlerinden görüldüğü üzere sırasıyla "paylaşılan çevresel vizyon, sürekli çevresel yetenek" olarak belirlenmiştir. Böylece yapılan analizler ve elde edilen istatistiksel sonuçlara göre model kapsamında geliştirilen tüm hipotezler ( $H_{1a-b}$ ) desteklenmiştir. Elde edilen bulgular, Türkiye'de global lojistik firmaları olarak faaliyetlerine devam eden kuruluşların çevresel yetenekleri, pazar performansının yaklaşık 0.51'lik kısmını açıklayabilmektedir (bkz. Tablo 3,  $R^2 = 0.506$ ). Geriye kalan 0.49'lık kısmı ise çevresel yetenekler dışındaki değişkenler ile açıklanabilir.

Çevresel yeteneklerin firmaların kurumsal çevre stratejisi üzerinde etkisinin varlığı söz konusudur ( $\beta$ ; 0.684,  $P < 0.001$ ). Böylece çevresel yetenekler değişkeninin kurumsal çevre stratejisi üzerindeki etkisinin varlığı doğrulanarak  $H_2$  hipotezi "Çevresel yetenekler firmanın kurumsal çevre stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir." desteklenmiştir. Yapılan analizler ile çevresel yeteneklerin firmaların kurumsal çevre stratejisi üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır. *Çevresel yetenek boyutlarının kurumsal çevre stratejisi üzerindeki etkileri göz önüne alındığında*; çevresel yetenek boyutlarının kurumsal çevre stratejisi üzerinde doğrudan etkide bulunduğu sonucunu göstermektedir. Çevresel yetenek boyutlarının kurumsal çevre stratejisi üzerindeki etkileri  $\beta$  değerlerinden görüldüğü üzere sırasıyla "sürekli çevresel yenilik, paylaşılan çevresel vizyon" olarak belirlenmiştir. Böylece yapılan analizler ve elde edilen istatistiksel sonuçlara göre model kapsamında geliştirilen hipotezler ( $H_{2a-b}$ ) desteklenmiştir.

## 5. Sonuçlar ve Öneriler

Doğal kaynak temelli görüş, kurumsal çevrecilik alanında faydalı stratejik anlayışlar sağlamıştır. Yapılan çalışma ile literatürdeki bulgular genişletilerek doğal kaynak tabanlı görüş, stratejik yönetim ve çevre literatürüne katkıda bulunulmuştur. Bu çalışma, Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede faaliyet gösteren global lojistik firmalarının çevresel yetenekleri, kurumsal çevre stratejisi ve pazar performansları arasında güçlü bir ilişkinin varlığını ampirik olarak doğrulamaktadır. Global lojistik firmaları faaliyetlerini çevresel duyarlılığa sahip olarak gerçekleştirmeyi amaç edinmektedir. Bu amaç doğrultusunda firmaların çevresel yeteneklerini bütünleştirebilmesi ve yeterli çevresel yönetimi sağlayabilmesi önemlidir. Günümüz global lojistik firmaları faaliyetlerini sürdürdükleri ya da sürdürmeyi düşündükleri pazarlarda öncelikli olarak çevresel yeteneklerini geliştirmeye odaklanmalıdır. Böylece firmaların, çevresel yeteneklerin doğru yönetimiyle kurumsal çevre stratejisi edinimine ve pazar performansı artırımına etkiye bulunması mümkün görünmektedir.

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, araştırma kapsamındaki firmaların sahip oldukları çevresel yeteneklerin firma pazar performansı üzerinde pozitif bir etkide bulunduğu görülmektedir. Özellikle çevresel yetenek göstergelerinden "paylaşılan çevresel vizyon yeteneği" boyutunun daha baskın olduğu söylenebilir. Global lojistik firmaları çevresel yetenek göstergesini daha güçlü hale getirdiği takdirde, yatırımların getirisinde bir artış, varlıkların geri dönüşümünde bir olumluluk, net kâr marjının yükselişi ve güçlü rekabet pozisyonu ediniminin daha mümkün olacağı görülmektedir. Ek olarak, firmaların sahip olduğu çevresel yetenekler ile kurumsal çevre stratejisi arasındaki ilişkilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında, araştırma kapsamındaki firmaların sahip oldukları çevresel yeteneklerin firmaların kurumsal çevre stratejisi üzerinde pozitif bir etkide bulunduğu ortaya çıkmaktadır.



Özellikle çevresel yetenek göstergelerinden "sürekli çevresel yenilik" boyutunun daha baskın olduğu görülmektedir. Böylece firmaların çevre dostu teklifleri ve talepleri karşılamaya önem verdikleri, süreç ve uygulamalarında çevreyi dikkate alarak hizmet kalitesinde sürekli bir iyileştirmeye yöneldikleri ve firmaların gelişmiş bir çevre sertifikasyon sistemlerinin mevcudiyetinden bahsedilebilir. Firmalar, paylaşılan çevresel vizyon yeteneği göstergesini daha da güçlü hale getirdiği takdirde, yöneticilerin ve çalışanların her zaman firma için doğru prosedürler üzerinde anlaşmaları daha da mümkün olacaktır. Bu bahsettiğimiz çevresel yeteneklerin firma yöneticileri tarafından geliştirildiği ve çalışanların sürecin işleyişine ortak oldukları, ortak bir vizyon etrafında hareket ettikleri ve sonuçta firmaların çevreyi koruma anlayışının firmaların stratejilerinin arkasındaki itici güç olduğu ve çevresel etkileri en aza indiren hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde önemli çaba sarf ettikleri görülmektedir.

Sonuçları özetlersek; ilk olarak, Türkiye'deki global lojistik firmalarının çevresel yeteneklerinin (paylaşılan çevresel vizyon ve sürekli çevresel yenilik) pazar performansını artırmaya (pazar payı, net kâr marjı yükselişi, güçlü rekabet gibi konularda) katkı sağladığı görüşü desteklenmektedir. İkinci olarak, araştırma kapsamındaki firmaların çevresel yeteneklerinin (paylaşılan çevresel vizyon ve sürekli çevresel yenilik) kurumsal çevre stratejilerini oluşturmada anlamlı bir etkiye sahip olduğunu gösterilmekte ve buna dair ampirik kanıtlar sunulmaktadır. Son olarak, Türkiye'de emisyon yayılımını azaltmaya ve çevreye duyarlı hareket etmeye çalışan global lojistik firmalarının kurum bazında çevresel ortak bir vizyon belirledikleri ve sürekli çevresel yeniliklere odaklandıkları ve çevreci yaklaşımlar ile süreçlerini tamamlamaya çalıştıkları belirlenmiştir.

Günümüz iş dünyasının yöneticileri iklim değişikliği, kaynakların tükenmesi, küresel yoksulluk gibi zorluklarla başa çıkmaya çalışmaktadır. Bunun için iş dünyasını etkileyen global lojistik firma yöneticileri eko-verimlilik, kirliliği önleme, ürün yönetimi, hizmet yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak gibi cesur yenilikçi adımlar atmaya devam etmektedirler. Bu yöneticilere sürdürülebilir çevre stratejilerine odaklanmaya devam etmeleri önerilmektedir. Bu kurumsal girişimlerde artan sürdürülebilir stratejilere odaklanmak ne kadar önemli olsa da artık tek başına yeterli olmayacağı açıktır. Bilindiği gibi artık çığır açan stratejiler geliştirmek giderek daha zorlayıcı bir hal almıştır. Global lojistik firma yöneticilerine tavsiyemiz, yönetim ve strateji konularına hâkim bilim insanlarından kurumsal çevre stratejilerinin geliştirilmesi konusunda destek almalarıdır. Bir diğer tavsiyemiz, global lojistik firma yöneticilerinin mevcut operasyonlarıyla olumsuz etkileri basitçe azaltmak yerine, sosyal ve çevresel sorunları gerçekten çözen ve çözüm bulmaya odaklanan kuruluşlar olmaları ve bunun için çalışanlarıyla birlikte çevresel vizyon yaratmaları ve çevresel yenilikçi olmalarıdır. Bunun için global lojistik firma yöneticilerine, daha düşük çevresel etkilere sahip "yeni nesil" teknolojilerin kullanımı ve tüm insanlığa ulaşmak için sağlanan hizmet faaliyetlerini doğal kaynak tabanlı görüğe tamamen entegre etmeleri önerilmektedir.

Bu çalışma, çevresel yeteneklerin kurumsal çevre stratejisi ve firmaların üstün pazar performansı elde etmelerine nasıl yardımcı olduğuna dair anlayışımızı genişletmektedir. Spesifik olarak, bulgular çevresel yeteneklerin kurumsal çevre stratejisi ve pazar performansı üzerindeki etkisinin tamamen çevreye verilen önem ve çevresel itibarın sağlanması gibi durumlardan kaynaklandığını göstermektedir. Bu nedenle, çalışmamız çevresel yeteneklerin hem kurumsal çevre stratejisi hem de pazar performansı üzerindeki doğrudan etkilerini göstermektedir. Gelecekteki araştırmacıların bu çalışmanın bulgularından yararlanarak çevresel yetenek boyutların tamamını ele almaları, henüz yeterince keşfedilmemiş dolaylı etkilerin önemini vurgulamaları ve destekleyici ampirik kanıtlar sağlamaları önerilmektedir. Bir diğer önemli önerimiz, bu çalışmadan elde edilen bulgular çevresel strateji literatürünün ilerlemesine katkıda

bulunsa da gelecekteki çalışmalarda bazı teorik sınırlamaların dikkate alınmasıdır. Örneğin, rekabet stratejisi ve çevresel strateji uygulamasında ülkeler arasında kültürel farklılıklar (Allen, Helms, Takeda, White & White 2006; Nguyen & Adomako, 2021) mevcuttur. Bu çalışmada, yöneticilerin strateji seçimini etkilediği düşünülen ülke kültürel faktörlerinin etkisi incelenmemiştir. Bu nedenle, bu çalışmadan elde edilen bulgular, araştırma modeline ülke kültürel faktörleri dahil edilerek genişletilebilir. Böylece çevresel yetenek anlayışı ve bu anlayışın pazar performansı üzerindeki etkilerinin araştırılması daha kapsamlı hale getirilerek, yetenek ve strateji literatürüne katkıların arttırılacağı öngörülmektedir.

## KAYNAKÇA

ADOMAKO, S., NING, E., & ADU-AMEYAW, E. (2021). Proactive environmental strategy and firm performance at the bottom of the pyramid. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 422-431.

AFSAR, B., MAQSOOM, A., SHAHJEHAN, A., AFRIDI, S. A., NAWAZ, A., & FAZLIANI, H. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 297-312.

AGUINIS, H., & GLAVAS, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086.

ALBERTINI, E. (2019). The contribution of management control systems to environmental capabilities. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 1163-1180.

ALLEN, R. S., HELMS, M. M., TAKEDA, M. B., WHITE, C. S., & WHITE, C. (2006). A comparison of competitive strategies in Japan and the United States. *SAM Advanced Management Journal*, 71(1), 24-35.

ALT, E., DÍEZ-DE-CASTRO, E. P., & LLORÉNS-MONTES, F. J. (2015). Linking employee stakeholders to environmental performance: The role of proactive environmental strategies and shared vision. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 167-181.

ANDERSEN, J. (2021). A relational natural-resource-based view on product innovation: The influence of green product innovation and green suppliers on differentiation advantage in small manufacturing firms. *Technovation*, 102254.

ANSEEL, F., LIEVENS, F., SCHOLLAERT, E., & CHORAGWICKA, B. (2010). Response rates in organizational science, 1995–2008: A meta-analytic review and guidelines for survey researchers. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 335-349.

ARAGÓN-CORREA, J. A., & SHARMA, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.

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.

ARAGÓN-CORREA, J. A., MARCUS, A. A., & VOGEL, D. (2020). The effects of mandatory and voluntary regulatory pressures on firms' environmental strategies: A review and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 339-365.

ARAGÓN-CORREA, J. A., MARTÍN-TAPIA, I., & HURTADO-TORRES, N. E. (2013). Proactive environmental strategies and employee inclusion: The positive effects of information sharing and promoting collaboration and the influence of uncertainty. *Organization & Environment*, 26(2), 139-161.

BAE, H. S. (2017). The effect of environmental capabilities on environmental strategy and environmental performance of korean exporters for green supply chain management. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 33(3), 167-176.

BAKER, W. E., & SINKULA, J. M. (2005). Environmental marketing strategy and firm performance: Effects on new product performance and market share. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 461-475.

BANERJEE, S. B. (1998). Corporate environmentalism: Perspectives from organizational learning. *Management Learning*, 29(2), 147-164.

BANERJEE, S. B. (2001). Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations. *Journal of Management Studies*, 38(4), 489-513.

BANERJEE, S. B. (2002). Corporate environmentalism: The construct and its measurement. *Journal of Business Research*, 55(3), 177-191.

BANERJEE, S. B., IYER, E. S., & KASHYAP, R. K. (2003). Corporate environmentalism: Antecedents and influence of industry type. *Journal of marketing*, 67(2), 106-122.

BANSAL, P., & SONG, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149.

BARANOVA, P., & MEADOWS, M. (2017). Engaging with environmental stakeholders: Routes to building environmental capabilities in the context of the low carbon economy. *Business Ethics: A European Review*, 26(2), 112-129.

BARANOVA, P., & PATERSON, F. (2017). Environmental capabilities of small and medium sized enterprises: Towards transition to a low carbon economy in the East Midlands. *Local Economy*, 32(8), 835-853.

BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

BERCHICCI, L., DOWELL, G., & KING, A. A. (2012). Environmental capabilities and corporate strategy: Exploring acquisitions among US manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1053-1071.

BERNARD, A. B., JENSEN, J. B., REDDING, S. J., & SCHOTT, P. K. (2018). Global firms. *Journal of Economic Literature*, 56(2), 565-619.

BETTS, T. K., SUPER, J. F., & NORTH, J. (2018). Exploring the influence of institutional pressures and production capability on the environmental practices-Environmental performance relationship in advanced and developing economies. *Journal of Cleaner Production*, 187, 1082-1093.

BHATTACHARYYA, A. (2019). Corporate environmental performance evaluation: A cross-country appraisal. *Journal of Cleaner Production*, 237, 117607.

BLOOM, N., & VAN REENEN, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries?. *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203-24.

BU, X., DANG, W. V., WANG, J., & LIU, Q. (2020). Environmental orientation, green supply chain management, and firm performance: Empirical evidence from Chinese Small and medium-sized enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1199.

BUYSSE, K., & VERBEKE, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453-470.

CASSELLS, S., & LEWIS, K. V. (2017). Environmental management training for micro and small enterprises: the missing link?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 297-312.

- CHABOWSKI, B. R., & MENA, J. A. (2017). A review of global competitiveness research: Past advances and future directions. *Journal of International Marketing*, 25(4), 1-24.
- CHAN, R. Y. (2005). Does the natural-resource-based view of the firm apply in an emerging economy? A survey of foreign invested enterprises in China. *Journal of Management Studies*, 42(3), 625-672.
- CHAN, R. Y. (2010). Corporate environmentalism pursuit by foreign firms competing in China. *Journal of World Business*, 45(1), 80-92.
- CHANG, C. H. (2011). The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: The mediation role of green innovation. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 361-370.
- CHOPRA, R. (2016). Environmental degradation in India: causes and consequences. *International Journal of Applied Environmental Sciences*, 11(6), 1593-1601.
- DARNALL, N., & EDWARDS, D. (2006). Predicting the cost of environmental management system adoption: the role of capabilities, resources and ownership structure. *Strategic Management Journal*, 27(4), 301-320.
- DARNALL, N., HENRIQUES, I., & SADORSKY, P. (2010). Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1072-1094.
- DAY, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- DE SOUSA JABBOUR, A. B. L., NDUBISI, N. O., & SELES, B. M. R. P. (2020). Sustainable development in Asian manufacturing SMEs: Progress and directions. *International Journal of Production Economics*, 225, 107567.
- 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.
- DOBBS, R., KOLLER, T., & RAMASWAMY, S. (2015). *Playing to win: The new global competition for corporate profits*. New York: McKinsey & Company.
- DOĞAN, Z., YALÇIN, H., YENİGÜN, İ., & BİLGİLİ, A. V. (2021). Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modelinin Yeraltı Suyu Kalitesinin Değerlendirilmesinde Kullanımı. *Dicle Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Mühendislik Dergisi*, 12(1), 165-174.
- FINK, A. (2017). *How to conduct surveys: A step-by-step guide (6th edition)*. Thousand Oaks, CA, Los Angeles: Sage.
- FREEMAN, R. E., DMYTRIYEV, S. D., & PHILLIPS, R. A. (2021). Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757-1770.
- GIOVANNI, P., D. (2012). Do internal and external environmental management contribute to the triple bottom line?. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(3), 265-290.
- GLINER, J. A., MORGAN, G. A., & LEECH, N. A. (2017). *Research methods in applied settings: An integrated approach to design and analysis (2nd edition)*. New York, NY: Routledge/Taylor & Francis.
- GÖK, O., PEKER, S. (2017). Understanding the links among innovation performance, market performance and financial performance. *Review of Managerial Science*, 11(3), 605-631.
- GOTTELAND, D., SHOCK, J., & SARIN, S. (2020). Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance. *Industrial Marketing Management*, 91, 610-620.
- HAIR, J. F., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., & BLACK, W. C. (2019). *Multivariate data analysis (8th Edition)*. United Kingdom: Cengage Learning.

HAIR, J. F., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.

HAMEED, W. U., NISAR, Q. A., & WU, H. C. (2021). Relationships between external knowledge, internal innovation, firms' open innovation performance, service innovation and business performance in the Pakistani hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102745.

HART, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.

HART, S. L., & DOWELL, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464-1479.

HELFAF, C. E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D., & WINTER, S. G. (2009). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. London: Blackwell Pub.

HIRUNYAWIPADA, T., & XIONG, G. (2018). Corporate environmental commitment and financial performance: Moderating effects of marketing and operations capabilities. *Journal of Business Research*, 86, 22-31.

HITT, M. A., XU, K., & CARNES, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41, 77-94.

HOFMANN, K. H., THEYEL, G., & WOOD, C. H. (2012). Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices—evidence from small and medium-sized manufacturers. *Business Strategy and the Environment*, 21(8), 530-545.

HOMBURG, C., & JENSEN, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference?. *Journal of Marketing*, 71(3), 124-142.

HONG, P., KWON, H. B., & ROH, J. J. (2009). Implementation of strategic green orientation in supply chain. *European Journal of Innovation Management*, 12(4), 512-532.

HOYLE, R. H. (Ed.). (2012). *Handbook of structural equation modeling*. Guilford Press.

HUANG, Y., & HUANG, J. (2018). Competitiveness as a broad concept: definitions and methodologies in three industry contexts. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 11(2), 172-189.

JIANG, W., ROSATI, F., CHAI, H., & FENG, T. (2020). Market orientation practices enhancing corporate environmental performance via knowledge creation: Does environmental management system implementation matter?. *Business Strategy and the Environment*, 29(5), 1899-1924.

JIN, Y., CHENG, C., & ZENG, H. (2020). Is evil rewarded with evil? The market penalty effect of corporate environmentally irresponsible events. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 846-871.

JOURNEAULT, M. (2016). The influence of the eco-control package on environmental and economic performance: A natural resource-based approach. *Journal of Management Accounting Research*, 28(2), 149-178.

KOHLI, A. K., & JAWORSKI, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

LI, H., & ATUAHENE-GIMA, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of management Journal*, 44(6), 1123-1134.

LI, Z., LIAO, G., & ALBITAR, K. (2020). Does corporate environmental responsibility engagement affect firm value? The mediating role of corporate innovation. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1045-1055.

- LIU, W., & ATUAHENE-GIMA, K. (2018). Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based assets. *Industrial Marketing Management*, 73, 7-20.
- LUEHRMAN, T. A. (1990). The exchange rate exposure of a global competitor. *Journal of International Business Studies*, 21(2), 225-242.
- MATEO-MÁRQUEZ, A. J., GONZÁLEZ-GONZÁLEZ, J. M., & ZAMORA-RAMÍREZ, C. (2021). The influence of countries' climate change-related institutional profile on voluntary environmental disclosures. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 1357-1373.
- MCMANUS, J. T., WHITE, D., & BOTTEN, N. (2008). *Managing global business strategies: A Twenty-First Century Perspective*. Oxford, UK: Chandos Publishing.
- MELANDER, L. (2018). Customer and supplier collaboration in green product innovation: External and internal capabilities. *Business Strategy and the Environment*, 27(6), 677-693.
- MENGUC, B., & OZANNE, L. K. (2005). Challenges of the "green imperative": A natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relationship. *Journal of Business Research*, 58(4), 430-438.
- MENGUC, B., AUH, S., & OZANNE, L. (2010). The interactive effect of internal and external factors on a proactive environmental strategy and its influence on a firm's performance. *Journal of Business Ethics*, 94(2), 279-298.
- MIRZA, S. S., & AHSAN, T. (2020). Corporates' strategic responses to economic policy uncertainty in China. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 375-389.
- MISHRA, P., & YADAV, M. (2021). Environmental capabilities, proactive environmental strategy and competitive advantage: A natural-resource-based view of firms operating in India. *Journal of Cleaner Production*, 291, 125249.
- MORALES-RAYA, M., MARTÍN-TAPIA, I., & ORTIZ-DE-MANDOJANA, N. (2019). To be or to seem: The role of environmental practices in corporate environmental reputation. *Organization & Environment*, 32(3), 309-330.
- NARVER, J. C., & SLATER, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- NGUYEN, N. P., & ADOMAKO, S. (2021). Environmental proactivity, competitive strategy, and market performance: The mediating role of environmental reputation. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 2008-2020.
- OSWALD, S. L., MOSSHOLDER, K. W., & HARRIS, S. G. (1994). Vision salience and strategic involvement: Implications for psychological attachment to organization and job. *Strategic Management Journal*, 15(6), 477-489.
- PAPAGIANNAKIS, G., VOUDOURIS, I., LIOUKAS, S., & KASSINIS, G. (2019). Environmental management systems and environmental product innovation: The role of stakeholder engagement. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 939-950.
- PAULRAJ, A., CHEN, I. J., & BLOME, C. (2017). Motives and performance outcomes of sustainable supply chain management practices: A multi-theoretical perspective. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 239-258.
- PETERAF, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- PORTER, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41.
- PORTER, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- RAJESH, R. (2020). Exploring the sustainability performances of firms using environmental, social, and governance scores. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119600.

- RAMANATHAN, R., RAMANATHAN, U., & BENTLEY, Y. (2018). The debate on flexibility of environmental regulations, innovation capabilities and financial performance—A novel use of DEA. *Omega*, 75, 131-138.
- RAMLİ, N. A., LATAN, H., & NARTEA, G. V. (2018). Why Should PLS-SEM Be Used Rather Than Regression? Evidence from the Capital Structure Perspective. In N. K. Avkiran & C. M. Ringle (Eds.), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (Vol. 267, pp. 171–209). Springer International Publishing.
- REUBER, A. R., TIPPMMANN, E., & MONAGHAN, S. (2021). Global scaling as a logic of multinationalization. *Journal of International Business Studies*, 52, 1031–1046.
- ROQUEBERT, J. A., PHILLIPS, R. L., & WESTFALL, P. A. (1996). Markets vs. Management: What 'drives' profitability?. *Strategic Management Journal*, 17(8), 653–64.
- RUBERA, G., & KIRCA, A. H. (2012). Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Marketing*, 76(3), 130-147.
- SARDANA, D., GUPTA, N., KUMAR, V., & TERZIOVSKI, M. (2020). CSR 'sustainability' practices and firm performance in an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120766.
- SCARPELLINI, S., VALERO-GIL, J., MONEVA, J. M., & ANDREAUS, M. (2020). Environmental management capabilities for a "circular eco-innovation". *Business Strategy and the Environment*, 29(5), 1850-1864.
- SHAH, N., & SOOMRO, B. A. (2021). Internal green integration and environmental performance: The predictive power of proactive environmental strategy, greening the supplier, and environmental collaboration with the supplier. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 1333-1344.
- SHARMA, S., & VREDENBURG, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729-753.
- SHARMA, S., ARAGON-CORREA, J. A., & RUEDA, A. (2004). A contingent resource-based analysis of environmental strategy in the Ski industry, ASAC, 1–26.
- SHARMA, S., ARAGÓN-CORREA, J. A., & RUEDA, A. (2007). The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector: An analysis of North American and European ski resorts. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(4), 268-283.
- SHU, C., LIU, J., ZHAO, M., & DAVIDSSON, P. (2020). Proactive environmental strategy and firm performance: The moderating role of corporate venturing. *International Small Business Journal*, 38(7), 654-676.
- SOLOVIDA, G. T., & LATAN, H. (2017). Linking environmental strategy to environmental performance: Mediation role of environmental management accounting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(5), 595-619.
- TALAJA, A. (2012). Testing VRIN framework: Resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 17(2), 51-64.
- TEECE, D. J., (2018). Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- UMRANI, W. A., KURA, K. M., & AHMED, U. (2018). Corporate entrepreneurship and business performance. *PSU Research Review*, 2(1), 59-80.
- VELEVA, V., HART, M., GREINER, T., & CRUMBLEY, C. (2003). Indicators for measuring environmental sustainability: A case study of the pharmaceutical industry. *Benchmarking: An International Journal*, 10(2), 107-119.

WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

WONG, D. T., & NGAI, E. W. (2021). Economic, organizational, and environmental capabilities for business sustainability competence: Findings from case studies in the fashion business. *Journal of Business Research*, 126, 440-471.

WU, J., DING, Y., ZHANG, F., & LI, D. (2021). How to improve environmental performance of heavily polluting companies in China? A cross-level configurational approach. *Journal of Cleaner Production*, 311(2021), 127450.

YADAV, P. L., HAN, S. H., & KIM, H. (2017). Sustaining competitive advantage through corporate environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 345-357.

YANG, C. S., & LIRN, T. C. (2017). Revisiting the resource-based view on logistics performance in the shipping industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47 (9), 884-905.

YANG, D., JIANG, W., & ZHAO, W. (2019). Proactive environmental strategy, innovation capability, and stakeholder integration capability: A mediation analysis. *Business Strategy and the Environment*, 28(8), 1534-1547.

YAVUZ, Ş. (2009). Yeşil halkla ilişkiler ve ikna. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, | *Istanbul University Faculty of Communication Journal*, (37), 128-143.

YILDIRIM ÖZMUTLU, S. (2021). Pazar Yöneliminin Pazar ve Stratejik Performans Üzerindeki Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Lojistik Firmaları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (3) , 775-787 .

YU, Y., & HUO, B. (2019). The impact of environmental orientation on supplier green management and financial performance: The moderating role of relational capital. *Journal of Cleaner Production*, 211, 628-639

ZOU, S., & CAVUSGIL, S. T. (2002). The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, 66(4), 40-56.

<Url 1> T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı. Erişim tarihi: 24.07.2019, <https://uhdgm.uab.gov.tr/uploads/pages/tio/tio-yetki-belgesi.pdf>

<Url 2> Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD). Erişim tarihi: 24.07.2019, <https://www.utikad.org.tr/>

## Summary

*In today's turbulent environment, the rules of the game are constantly changing in global competition. In such conditions, companies' environmental capabilities and corporate environmental strategies constitute a significant part of global competition. Having environmental capabilities enables companies to gain advantages in the global arena. Although the basis of this is to have environmental capabilities, the environmental policies implemented by countries and the regulations made within this framework are also important in developing environmental capabilities. This study researches the first two of these four environmental capabilities, "continuous innovation, shared vision, stakeholder integration, and organizational learning," which are cited as the most common environmental capabilities found in the natural resource-based view (NRBV) literature. NRBV is built on resource-based view (RBV). This view emphasizes the interaction of companies with the natural environment in addition to the assumptions of RBV in achieving sustainable competitive advantage. Global companies today, give priority to environmental awareness in terms of increasing its reputation, gaining advantage, and increasing its market share. Thus, global companies can turn to develop their environmental capabilities*



*and determine their corporate environmental strategies. In fact, by taking these steps, companies reveal their natural resource-based outlook. A firm's natural resource-based outlook includes key elements that enable companies to develop and maintain valuable environmental capabilities, to adopt corporate and proactive environmental strategies, and to reap financial and non-financial benefits.*

*This study aims to examine the impact of environmental capabilities on market performance. However, an attempt was made to determine whether the environmental capabilities of the company have an impact on corporate environmental strategy. As a result of the literature research, it has been seen that such studies are lacking in Turkey and in developing countries like Turkey, and studies are mostly conducted in developed countries. The literature review shows that the theories and findings are generalized with the research focusing on developed countries and firms in these countries. For this reason, it has been discussed in the context of Turkey to learn how the effect of the issue will be in different environments.*

*The universe of the research consists of executives working in senior management positions in approximately 225 domestic and foreign global logistics companies. The sample of the study constitutes 131 company managers who agreed to participate in the research among the senior managers of 186 companies selected by random sampling method from global logistics companies operated in Turkey between February 2019 and January 2020. Three questions in the first section of the questionnaire used in the study are related to basic information about the participant and the company, whereas the following 16 questions in the second section are related to the items of the variables. In the second section of the questionnaire, 5-point Likert scales were used to assess the variables. As a result of a comprehensive search of the literature, "Shared Vision" scale developed by Sharma et al., (2004), "Continuous Innovation" scale developed by Sharma et al., (2007) "Corporate Environmental Strategy" scale developed by Banerjee et al., (2003), "Market Performance" scale developed by Homburg and Jensen (2007) were used. Within the scope of the research, firstly, analyses were performed related to the construct validity of the scale for the variables, and then, confirmatory factor analysis was applied to the scales by using AMOS, and finally, analyses showing the relationships between variables were performed using structural equation modeling.*

*The results show that global logistics companies are able to reflect the power of environmental capabilities to their market performance. Accordingly, environmental capabilities appears to have a significant and positive effect on the market performance ( $\beta$ ; 0.728,  $P < 0.001$ ). Environmental capability dimensions, shared environmental vision ( $\beta$ ; 0.483,  $P < 0.001$ ) and continuous environmental innovation ( $\beta$ ; 0.282,  $P < 0.01$ ) appear to affect the market performance significantly. These findings show that the "shared environmental vision" of firms among environmental capabilities is more dominant and powerful, and that "continuous environmental innovation" dimension needed further strengthening. In addition, it was determined that the environmental capabilities of the companies within the scope of the research significantly increased the corporate environmental strategy ( $\beta$ ; 0.684,  $P < 0.001$ ). However, environmental capability dimensions, shared environmental vision ( $\beta$ ; 0.235,  $P < 0.05$ ) and continuous environmental innovation ( $\beta$ ; 0.515,  $P < 0.001$ ) appear to significantly affect market performance. The effects of environmental capability dimensions on corporate environmental strategy are determined as "continuous environmental innovation and shared environmental vision" respectively, as seen from the  $\beta$  values. As a result, it has been observed that global logistics companies in Turkey try to reduce emissions and act environmentally friendly, set a common environmental vision on an institutional basis, constantly focus on environmental innovations, and try to complete the processes with environmentalist approaches and increase their market performance.*