

# Kocaeli İlinde Yer Alan İşletmelerin Yeşil Yönetim Uygulamalarına Dair Bir Araştırma

## A Research on Green Management Practices of Businesses in Kocaeli Province

**Vesile ÇAVUŞOĞLU**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon, Çanakkale, Türkiye  
vcavusoglu@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-6643-5520

**Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, Çanakkale, Türkiye  
abdullahkiray@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-1734-8364

### Öz

Günümüzde iklim değişikliği ve doğal kaynakların aşırı kullanımının yanı sıra işletmelerin faaliyetlerini yürütürken çevreye zarar verme ihtimalleri sürdürülebilirlik kavramının önemini daha da artırmıştır. Bunun nedeni ise sürdürülebilirlik ile gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmamak için bugünden önlem alma gerekliliğidir. Bu noktada, işletmelerin faaliyetleri esnasında çevreye en az zarar verecek şekilde çalışmalarını beklenmektedir. Bu çalışma ile sanayi bölgelerindeki işletmelerin sürdürülebilirliği sağlamak için neler yaptığını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Çalışma nitel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Yoğun sanayi bölgesi olan Kocaeli ilinde yer alan Brisa, Kordsa ve Kentsa araştırmanın örneklemi olarak belirlenmiştir. Veriler bahse konu üç işletmenin internet sitesinde yer alan bilgilerden elde edilerek içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda işletmelerin yeşil yönetim göstergelerinin sertifikalar, ürünler, proje ve işbirlikleri, çevresel duyarlılık faaliyetleri, haberler, blog yazıları, yeşil bina, sürdürülebilirlik raporları, yönetim kurulu başkanı ve CEO mesajı, stratejiler ve öncelikler olduğu görülmüştür. Bununla birlikte bu üç işletmenin üretim, satın alma ve pazarlama fonksiyonlarına yeşil yönetimi dahil ettikleri de elde edilen diğer bir sonuçtur.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilirlik, Yeşil Yönetim, Çevre, Yeşil İşletme, Yeşil Uygulamalar.

### Abstract

Today, climate change and excessive use of natural resources, as well as the possibility of businesses harming the environment while carrying out their activities, have further increased the importance of the concept of sustainability. The reason for this is the need to take precautions today in order not to jeopardize the ability of future generations to meet their needs with sustainability. At this point, businesses are expected to work in a way that causes the least harm to the environment during their activities. This study aims to reveal what businesses in industrial zones do to ensure sustainability. The study was conducted using the qualitative research method. Brisa, Kordsa and Kentsa, located in Kocaeli province, which is a densely populated industrial zone, were determined as the sample of the study. The data was obtained from the information on the websites of the three businesses in question and subjected to content analysis. As a result of the research, it was seen that the green management indicators of the businesses were certificates, products, projects and collaborations, environmental awareness activities, news, blog posts, green building, sustainability reports, chairman and CEO message, strategies and priorities. In addition, another result obtained was that these three businesses included green management in their production, purchasing and marketing functions.

**Keywords:** Sustainability, Green Management, Environment, Green Business, Green Practices.

## Giriş

İşletmeler, toplumdaki bireylerin ihtiyaçlarına yönelik mal ve hizmet üretmekle sorumlu birimlerdir. Bu sorumlulukları; atıkları ayrıştırma, kaynak verimliliği, geri dönüşüm, enerji tasarrufu gibi konulara dikkat ederek yerine getirmeleri mühimdir çünkü Türkiye Çevre Sorunları ve Öncelikleri Değerlendirme Raporu'nun 2022 yılı verilerine göre Türkiye'de hava kirliliğine neden olan ikinci kaynak imalat ve sanayi işletmeleri, üçüncü kaynak ise maden işletmeleridir. Bununla birlikte büyük sanayi kuruluşlarının atık sularını arıtmaması sebebiyle su kirliliğinin meydana geldiği de bu raporda yer alan diğer bir husustur (Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, 2023). İşletmelerin çevre üzerinde bu denli etkisinin olması sebebiyle sürdürülebilirlik kavramı işletmeler için önem kazanmıştır. Sürdürülebilirlik ile amaçlanan gelecek neslin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan bugünün ihtiyaçlarını karşılamaktır (Tam ve Taruna, 2016) ve işletmeler, zaman, maliyet, kalite ve esneklik gibi geleneksel performans ölçütlerine sürdürülebilirlik olgusunu dahil edebilirler, bu da yeşil yönetim olarak adlandırılmaktadır (Sohns vd., 2023).

Bu araştırma ile esas olarak işletmelerin sürdürülebilirlik, yeşil yönetim ve çevre duyarlılığı konularına yönelik uygulamalarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği tarafından 2021 yılına ait sanayi kapasite raporlarının derlenmesi ile hazırlanan Sanayi Liderleri Programına göre Türkiye'nin ilk üçü hesaplanmıştır ve bu rapora göre birinci sırada İstanbul, ikinci sırada İzmir ve üçüncü sırada Kocaeli yer almaktadır (TOBB, 2022). 81 il arasında Kocaeli ilinin ilk üçte yer alması, yoğun bir sanayi bölgesi olduğunu göstermektedir. Bu nedenle bu araştırmanın amacına uygunluk açısından araştırmanın örnekleme olarak kasıtlı örnekleme yöntemi ile Kocaeli ilinde yer alan Brisa, Kordsa ve Kentsa işletmeleri seçilmiştir. Bu kapsamda bu üç işletmenin internet sitesinde yer alan bilgiler veri olarak kullanılmış ve içerik analizi yapılmıştır. Araştırma ile amaçlanan bir diğer şey ise ilgili literatüre katkı sağlamaktır. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte neredeyse her işletmenin bir internet sitesinin olduğu görülmektedir dolayısıyla tüketicilerin bir işletme ile ilgili bilgi alacakları ilk yerin internet siteleri olabileceği düşünülmektedir ancak yazında bu konuya yönelik internet sitesi incelemesi yapan az sayıda çalışma vardır (Anggita vd., 2022; Çakanel vd., 2022; Doğancılı ve Akbulut, 2015; Gezer ve Esmer, 2023; Saenggo ve Widoretno, 2024 ; Sukmadilaga vd., 2023; Yurtlu vd., 2021).

Yapılan analizler sonucunda, işletmelerin yeşil yönetim göstergelerinin sertifikalar, ürünler, proje ve işbirlikleri, çevresel duyarlılık faaliyetleri, haberler, blog yazıları, yeşil bina, sürdürülebilirlik raporları, yönetim kurulu başkanı ve ceo mesajı, stratejiler ve öncelikler olduğu görülmüştür. Öte yandan işletmelerin yeşil üretim, yeşil satın alma ve yeşil pazarlama faaliyetlerinde bulunduğu görülmüştür.

## 1. Kuramsal Çerçeve

### 1.1. Sürdürülebilirlik ve Yeşil Yönetim

İşletmelerin, yeni iş yaratmak, toplumun refah düzeyini artırmak, işsizliği azaltmak ve buldukları ülkeyi uluslararası anlamda daha iyi hale getirmek gibi birtakım amaçları bulunmaktadır. Bütün bunların yanı sıra işletmeler sürdürülebilir olmak da isterler. Sürdürülebilirlik çalışmaları, günümüzde daha çok işletme tarafından uygulandıkça dünyanın ve bireylerin geleceği daha güvenli hale gelmektedir. Özellikle iklim değişikliğinin etkileri ve

doğal kaynakların aşırı kullanımıyla ilgili artan çevresel zorluklarla birlikte yeşil büyüme stratejileri daha da önem kazanmaya başlamıştır (Yuliantini vd., 2023).

Sürdürülebilirlik, en basit haliyle, gelecek neslin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan bugünü karşılayan gelişme olarak tanımlanmaktadır (Tam ve Taruna, 2016). Sürdürülebilirlik, dünya çapındaki işletmelerin üzerinde durması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilirliğin bir sonucu olarak işletmeler, kaynak verimliliği sayesinde kendi kendini idame ettiren dairesel ekonominin yaratıldığı stratejik bir dönüm

noktası olarak görülmektedir (Joshi vd., 2023). Genel anlamda sürdürülebilirlik için birtakım göstergeler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; doğal kaynakların ve ekosistemlerin taşıma kapasitesini aşmamak, insan faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkisini azaltmak (özellikle yenilenebilir ve yenilenemeyen kaynakların kullanım oranları), uzun vadeli ekonomik, sosyal ve çevresel hedefleri entegre etmek, biyolojik, kültürel ve ekonomik çeşitliliği korumak, enerji kullanımı ve sera gazı emisyonları (toplam ve kişi başına), hasat edilen ormanların başarıyla yeniden dikilen yüzdesi, ekonomik faaliyetin çevresel olarak ayarlanmış ölçümleri, temel ihtiyaçları karşılamak için gereken çalışma saatleri (ortalama ücret üzerinden), nüfusun en üst ve en alt kesimleri arasındaki gelir eşitsizliği ve iş bulabilen üniversite mezunlarının sayısıdır (Farrel ve Hart, 1998). İşletmeler sürdürülebilirliği sağlamak için; sürdürülebilirlik bilincine sahip çalışanları işe alabilir, potansiyel çalışanların toplumsal, çevresel ve insan refahına olan bağlılıklarını değerlendirilebilir, kendi sosyal ve çevresel taahhütlerini açıklayan eğitimler sunabilir, çalışan performansını sürdürülebilirlik hedeflerine göre değerlendirilebilir ve ödüllendirilebilir (Joshi vd., 2023).

Yeşil yönetimin odak noktası sürdürülebilirliktir ve yeşil yönetim zaman, maliyet, kalite ve esneklik gibi geleneksel performans ölçütlerine sürdürülebilirliği ekleyen bir yaklaşımdır. (Sohns vd., 2023). Başka bir deyişle yeşil yönetim, işletmelerin çevreye duyarlı uygulamalarını ifade etmektedir (Haden vd., 2009). İşletmelerin yeşil uygulamaları ile diğer endüstrilerden gelen atıklar yeniden kullanılarak

yeni ürünler piyasaya sürülmekte ve hammadde ve enerji kaynaklarına olan ihtiyaç azalmaktadır böylece maliyetlerde düşüş söz konusu olmaktadır. Bunun yanı sıra, bu uygulamalar ile uzun dönemde işletmelerin rekabet gücünün artacağını söylemek de mümkündür (Sellitto vd., 2024). Yeşil yönetim ile hedeflenen, sürdürülebilirlik açısından iş süreçlerinin en iyi hale gelmesidir (Sohns vd., 2023). Görüldüğü üzere yeşil yönetim ve sürdürülebilirlik, iç içe geçmiş iki kavramdır. Sürdürülebilirlik çevresel, sosyal ve ekonomik olmak üzere üç ana boyuttan oluşmakta, yeşil yönetim ise sürdürülebilirliğin alt boyutu olarak değerlendirilmektedir (Karakuş ve Endirencelebi, 2018). Bu alt boyutlardan çevresel sürdürülebilirlik, insanlar için sağlıklı bir çevre, yenilebilir doğal kaynakların akılcı kullanımını ve yenilenemeyen doğal kaynakların korunmasını ifade eder. Verimlilik, büyüme ve istikrar ise ekonomik sürdürülebilirliğin temelini oluşturmaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik ise tam istihdam, eşitlik, sağlık, güvenlik gibi unsurların sağlanmasıdır (Soubbotina, 2004).

## 1.2. Yeşil Yönetim Uygulamaları

Yeşil olmak çok yönlü bir süreçtir ve işletmeler çeşitli şekillerde bunu uygulamaktadır. Genel olarak, çevre bilincine sahip bir işletme "4R"den en azından birini kullanmaktadır. Bunlar: (reduction) azaltma, (reuse) yeniden kullanma, (recycling) geri dönüştürme ve (recovery) kurtarmadır (Çekanavičius vd., 2014). Yaygın olarak kullanılan yeşil işletme uygulamaları Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Yeşil İşletme Uygulamaları (Çekanavičius vd., 2014).

Wang ve arkadaşları (2018), yeşil yönetim uygulamalarının ağızdan ağıza pazarlanması yolu ile işletmeye yönelik güvenin sağlanabileceğini belirtmişlerdir. Gün geçtikçe işletmeler, bilgi teknolojilerinin artışı ile kendi internet sitelerini geliştirerek burada faaliyetlerine yönelik bilgiler sağlamakta ve kendi reklamlarını yapmaktadır. İşletmelerin internet sitelerinde sürdürülebilirlik, çevre bilinci ve yeşil yönetim faaliyetlerini sergilemeleri de mümkündür. Bu şekilde işletmeler müşteri sadakati elde edebilirler (Sun vd. 2022). Yapılan çalışmalarda, yeşil yönetim faaliyetlerine yönelik işletmelerin internet sitelerinde şunları sundukları görülmüştür (Anggita vd., 2022; Çakanel vd., 2022; Doğancili ve Akbulut, 2015; Gezer ve Esmer, 2023; Saenggo ve Widoretno, 2024 ; Sukmadilaga vd., 2023; Yurtlu vd., 2021) :

- Ödül ve sertifikalar
- Faaliyet raporları
- Sürdürülebilirlik raporları
- Yıllık raporlar
- Finansal raporlar
- Mali tablolarda yer alan çevresel maliyetler, atık geri dönüşüm maliyetleri, çevresel Ar-Ge maliyetleri
- Projeler (geri dönüşüm, sıfır atık)
- Çevresel duyarlılık faaliyetleri (atık yönetimi ve kimyasal kullanımı, su ve enerji tüketim verileri vb.)

### 1.3. İşletme Fonksiyonları ve Yeşil Yönetim

Yeşil yönetim, tüm işletme fonksiyonlarına uyarlanabilir ancak işletmenin örgütsel yapısına ve sektöre bağlı olarak bazı fonksiyonlarda yeşil uygulamalar daha verimli sonuçlar ortaya çıkarabilir (Akduru, 2024). Günümüzde doğal kaynakların tükenmesi, gelir eşitsizliği ve sosyal sorumluluk konusundaki endişelerin önemli hale gelmesi ile birlikte işletmeler, çevreye duyarlı yönetim uygulamalarını hayata geçirirken ürünlerini ve süreçlerini yeniden düşünmektedir. Bu odaklanma, yeşil üretim olarak da adlandırılan çevre dostu üretim kavramını gündeme getirmiştir (Hallam ve Conteras, 2016). Yeşil ürünler, üretim ve kullanımları boyunca çevre dostudur, çevreye zararsızdır veya minimum düzeyde zararlıdır. Bu nedenle işletmeler, artan talebi karşılamak için yeşil ürünler üretmeye başlamıştır. Örneğin, hibrit elektrikli araçlar temsili bir yeşil ürün olarak kabul edilebilir. İçten yanmalı motorlarla çalışan otomobillerden çıkan egzoz gazının, çevreyi ciddi şekilde kirleten önemli

bir sera gazı ve kirletici kaynağı olduğu iyi bilinmektedir. Bu örneğe ek olarak, ünlü bir giyim şirketi olan H&M'in, kıyafet üretmek için biyolojik olarak parçalanabilen tekstil malzemeleri kullandığı bilinmektedir (Tao vd., 2024). Özellikle imalat sektörü içerisinde yer alan işletmelerin, yeşil yönetimi, üretim fonksiyonuna dahil etmesi oldukça önemlidir çünkü imalat sektörü faaliyetlerinin, dünyadaki yaşama zarar veren atık ve kirliliğe sebep olduğu düşünülmektedir (Akduru, 2024).

İnsan kaynakları da yeşil yönetimin uygulanabileceği alanlardan biridir. Yeşil insan kaynakları yönetimi, örgütsel yeşil dönüşümü kolaylaştıran bir uygulama mekanizması olarak görülmektedir ve yeşil örgütsel hedefleri desteklemek için yeşil planlama, işe alım, eğitim ve geliştirme, tazminat ve değerlendirme yoluyla uygulanmaktadır (Joshi vd., 2023).

Pazarlama fonksiyonunun yeşil uygulamaları, esas olarak çevre dostu ürün, hizmet veya girişimlerin tanıtımı için benimsenen stratejileri ifade etmektedir. Örneğin turizm sektörü içerisinde yer alan oteller, elektronik etiketler veya eko-etiketler kullanmak, yeşil sertifikalara sahip olmak ve müşterileri çevreyi koruma avantajları hakkında bilgilendirmek gibi eylemler ile yeşil yönetime dahil olmaktadır. Bu uygulamalar ile otellerin maliyetlerde azalma, pazarda olumlu imaj, iyi toplum ilişkileri, çalışan mutluluğu ve pazar rekabeti gibi belirli avantajlara sahip olduğu gözlemlenmektedir ancak müşterilerin yeşil mallar/hizmetler için ekstra ödeme yapmaktan kaçınması gibi zorluklarla karşı karşıya kaldığını söylemek mümkündür (Ray vd., 2024). Pazarlama, tüketicinin ürettiği ürünler ve bunların satın alınması ve satış sonrası hizmetleri konusunda farkındalık yaratmayı içeren bir süreçtir. Pazarlama, işletmelerin kar elde etmesini, hayatta kalmasını ve rekabet etmesini destekler. Yeşil pazarlama yaklaşımında, bu pazarlama sürecinin tamamı doğayı koruyan politikalar göz önünde bulundurularak gerçekleştirilir (Akduru, 2024). Örneğin yeşil satın alma ile işletmeler, çevresel faktörleri satın alma planlarına ve davranışlarına dahil ettiklerinde, genellikle düşük karbonlu taleplerini tedarikçilere açıkça iletirler ve ortaklarla çevresel stratejik iş birliği imzalarlar ve aynı zamanda tedarikçilerini iç çevre denetimleri ve ISO14000 sertifikasyonu ile de seçilebilirler (Fu vd., 2023). Yeşil pazarlama dört farklı adımdan oluşur. Yeşil hedefleme olarak da bilinen ilk adımda, çevre dostu ve duyarlı tüketiciler için yeşil ürünler tasarlanır. İkinci adımda sürdürülebilirlik için çeşitli yeşil stratejiler oluşturulur ve geliştirilir. Üçüncü adımda, çevreye zararlı ürünlerin üretimi zamanla azaltılır ve mümkün olduğunca yeşil ürün üretimine odaklanılır. Dördüncü adımda, işletme yeşil pazarlama bilincine ulaşmış olur (Akduru, 2024).

Muhasebe fonksiyonu açısından yeşil yönetim uygulaması yeşil muhasebe veya çevre muhasebesi tanımı ile literatürde yerini almıştır (Sukmadilaga vd., 2023). Uzun vadede, yeşil muhasebe, işletmenin operasyonel yükünü azaltabilmek ve üretim maliyetlerini düşürmek için uygulanan bir programdır. İnsanların çevreyi korumanın öneminin çok farkında olduğu bir çağda, işletmeler tarafından yeşil muhasebe faaliyetlerinin uygulanması tüketiciler için özel bir ilgi yaratmaktadır (Angitta vd., 2022). Çevreye karşı görev, bir işletmenin, kurumsal sosyal sorumluluğunda en önemli faktör haline gelmiştir (Gola vd., 2022). Bu bakış açısıyla, yeşil muhasebe, çevreyi korumaya odaklanan bir muhasebe uygulamasıdır. Yeşil muhasebe, muhasebe süreci sırasında meydana gelen finansal, çevresel ve sosyal kalemlerin, işlemlerin veya olayların değerini tanımak, ölçmek, kaydetmek, özetlemek, raporlamak ve açıklamak için kullanılmaktadır (Saenggo ve Widoretno, 2024).

#### 1.4. Yeşil Yönetim Uygulamalarının Sonuçları

Yerli ve yabancı yazında yeşil yönetim uygulamalarının işletmelere sağladığı faydalara yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar, işletmelerin yeşil uygulamalar ile daha başarılı olabileceğini göstermektedir. Örneğin; Türk ve Kara (2010), turizm sektöründe yaptıkları çalışma sonucunda üretim, insan kaynakları, pazarlama, muhasebe ve finans, Ar-Ge'nin yeşil yönetim anlayışı ile yürütülmesi durumunda işletmenin pazar payı, hizmet kalitesi, müşteri tatmini, verimlilik, rekabet gücü gibi başarı göstergelerinde iyileşmeler olacağını ifade etmişlerdir. Lun (2011), yeşil yönetim uygulamaları ile birlikte işletme performansında artışın söz konusu olacağını belirtmiştir. Yine bu yazarların elde ettiği sonuçlara benzer olarak Karakuş ve Erdirençelebi (2018) de birden fazla sektörün içerisinde yer aldığı örnekleme yeşil işletme fonksiyonlarının işletme performansını artıracığı sonucuna ulaşmışlardır. Ar ve Tokol (2010) da, yeşil pazarlama ile birlikte, tekstil sektöründe uluslararası pazarlara girme olasılığı, pazar payı artışı, ihracat artışı, işletme imajının olumlu etkilenmesi, satış miktarının artışı, rekabet üstünlüğü elde etme, müşterinin ürün kalitesine dair algısının artması ve müşteri memnuniyetini artışı gibi sonuçların elde edilebileceğinden bahsetmişlerdir. Elshaer ve arkadaşları (2023), yeşil yönetimin işletmenin çevresel, ekonomik ve sosyal performansını (sürdürülebilir performans) olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Yine aynı yazarlar, bu etkiyi işletme çalışanlarının çevre dostu davranışlarının daha da güçlendirebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Sellitto ve arkadaşları (2024) da, yeşil inovasyon ve stratejiler ile birlikte işletmelerin rekabet gücünde önemli oranda bir artış söz konusu olacağını belirtmişlerdir. Sonuç olarak gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde

yeşil yönetimin işletme performansını artıracığını söylemek mümkündür.

## 2. Araştırmanın Tasarımı ve Yöntemi

Günümüzde sürdürülebilirlik ve çevre bilincinin önemli bir konu haline gelmesi ile birlikte işletmelerin de bu hususlara dikkat çekmek ve farkındalık yaratmak için birtakım uygulamalar gerçekleştirdiği görülmektedir. Gelişen teknoloji ile işletmeler tarafından yürütülen bu uygulamaları, işletmelerin kendi internet sitelerinde açıklamalarıyla, müşteri sadakati ve güveni elde edebilmeleri mümkün hale gelebilmektedir. Bu konuya ilişkin işletme internet sitelerini incelemeye yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalar olsa da (Anggita vd., 2022; Çakanel vd., 2022; Doğancili ve Akbulut, 2015; Gezer ve Esmer, 2023; Saenggo ve Widoretno, 2024 ; Sukmadilaga vd., 2023; Yurtlu vd., 2021) konunun derinlik kazanması ve geliştirilmesiyle, ilgili literatüre katkısı önem arz etmektedir. Bu çalışma ile işletmelerin internet sitelerinde yeşil yönetim, çevre bilinci ve sürdürülebilirlik konularına ilişkin hangi uygulamaları gerçekleştirdiklerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda bu araştırmanın temel sorusu "İşletmelerin internet sitelerinde yer verdikleri sürdürülebilirlik, yeşil yönetim ve çevre bilinci uygulamaları nelerdir?" şeklinde oluşturulmuştur.

Araştırma nitel yöntem kullanılarak, fazla anlaşılmamış fenomenlerin anlaşılmasına elverişli olan örnek olay yöntemi (Yin, 2003) ile sürdürülebilirlik, yeşil yönetim ve çevre bilinci konularının bütüncül bir şekilde çözümlenmesine yönelik yürütülmüştür. Kocaeli ilinde faaliyet gösteren Kentsa, Brisa ve Kordsa, konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacak potansiyeli taşıyan nesnelere ortaya çıkarmasından dolayı kasıtlı örnekleme yöntemi (Locke ve Golden-Biddle 2002) ile seçilmiştir.

Araştırmada ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Bu veriler, araştırılması amaçlanan konu ve olaylar hakkındaki bilgilerden oluşan yazılı materyalleri ifade eden belge incelemesi (Yıldırım ve Şimşek, 2011:187) yapılarak araştırmanın örnekleminde yer alan üç işletmenin internet sitelerinde yer verdikleri bilgilerden elde edilmiştir. İşletmelerin internet sitesi incelemesi 2024 Kasım ve Aralık aylarında yapılmıştır. Elde edilen veriler, analiz edilirken içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

### 3. Araştırma Bulguları

Araştırma kapsamında incelenen işletmelere ilişkin faaliyet alanı bilgileri Tablo I'de gösterilmiştir.

**Tablo I: Araştırma Kapsamında Yer Alan İşletmeler Faaliyet Alanları**

İşletmeler	Faaliyet Alanı
Brisa	Lastik ve kaplama
Kordsa	Lastik, kompozit, inşaat güçlendirme
Kentsa	Enerji üretim ve tedarik

Araştırma kapsamında incelenen üç işletme de Kocaeli ilinde yer almaktadır ve üst kuruluşları Sabancı Holding'tir. Brisa, 1988 yılında Bridgestone Corporation ve Sabancı Holding'in anlaşması ile bu ismi almıştır. Sürdürülebilir büyümeyle topluma üstün değerler sunma misyonu ile ilerlemektedir (<https://www.brisa.com.tr/>). Kordsa ise 1973 yılında Sabancı Holding iştiraki olarak kurulmuş ve hayatı güçlendirmek vizyonunu benimsemiş ve sektör standartlarını daha sürdürülebilir daha çevreci alternatifleriyle dönüştürerek üretmeye ve bu yöndeki yatırımlarına devam etmektedir (<https://kordsa.com/>). 1997 yılında devreye alınan Kentsa, Enerjisa tarafından kurulan doğalgaz santralidir. Yaşama saygı duyarak daha güzel bir gelecek için enerji üretmek bu işletmenin misyonudur (<https://www.enerjisauretim.com.tr/>).

#### 3.1. Yeşil Yönetim Göstergelerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin internet siteleri incelendiğinde benimsedikleri yeşil yönetim göstergeleri Tablo II'de yer almaktadır.

**Tablo II: İşletmelerinin İnternet Sitelerinde Yer Alan Yeşil Yönetim Göstergeleri**

İşletmeler	Yeşil Yönetim Göstergeleri
Brisa	Stratejiler, Sürdürülebilirlik raporları, Sertifikalar, Öncelikler, Projeler ve işbirlikleri, Ürünler, Yeşil bina (Brisa Akademi ve Brisa Müze)
Kordsa	Yönetim kurulu başkanı ve CEO mesajı, Basın bülteni ve haberler, Sürdürülebilirlik raporları, Sertifikalar, Ürünler, Çevresel duyarlılık faaliyetleri
Kentsa	Ödüller, Sertifika, Sürdürülebilirlik raporları, Blog yazıları

Brisa'nın internet sitesi incelenmesinde ilk olarak sürdürülebilirlik stratejisi olarak şunları benimsediği görülmektedir: Düşük karbon ekonomisine geçiş, düşük temaslı ekonomiye geçiş ve kültürel ve sosyal dönüşüm. Bu işletmeye ait sürdürülebilirlik raporlarının 2012-2023 yılları arasında yer aldığı görülmektedir. İşletmenin sahip olduğu sertifikalardan ISO14001 Çevre Yönetimi Sistemleri Sertifikasını Türkiye'de alan ilk işletme olduğu bilgisine yer verilmiştir. Bu sertifikanın yanı sıra ISO 14064 Sera Gazı Emisyonlarının

Doğrulanması, ISO 14046 Su Ayak İzi Doğrulaması, ISO50001 Enerji Yönetim Sistemleri sertifikalarına da sahip olduğu da görülmektedir. Aynı zamanda bu işletmenin önceliklerinin enerji ve emisyon yönetimi, doğal kaynakların kullanımı, çevreci ürün ve hizmetler, dögüsel ekonomi, sürdürülebilir satın alma, biyoçeşitliliği korumak olduğu bilgisi de internet sitesinde yer almaktadır. Turnalar Hep Uçsun projesi kapsamında Brisa, WWF-Türkiye ve Doğa İçin Çal grubu ile iş birliği yapmıştır. Böylece turnaların Çukurova Deltası'ndaki popülasyonunun korunmasının yanı sıra türe yönelik tehditlerini araştırılarak gerekli önlemler alınmıştır. Ürünlerinden Kinesis'in uzun ömürlü olması ile ve Bandag lastik lastik kaplamanın hammadde kullanımında tasarruf sağlaması ve atıkların azaltılması ile çevresel sürdürülebilirliğe katkısının olacağı bilgisine yer verilmiştir. Son olarak da bu işletmenin Kocaeli ilinde yer alan tesisindeki Brisa Akademi ve Brisa Müzesi'nde kullanılan elektriğin %20-25'lik bir kısmını kendisinin ürettiği, yağmur sularının filtre edilerek bahçe sulamasında kullanıldığı bilgisine yer verilmiştir.

Kordsa'nın internet sitesi incelendiğinde ilk olarak yönetim kurulu başkanı ve CEO mesajı dikkat çekmektedir. Bu mesajlarda yeşil yönetim uygulamaları, sertifikalar ve ödüllere ilişkin bilgiler yer almaktadır. Öte yandan bu işletmenin gazete ve basında yer alan haberlerinin görsellerine de yer verildiği görülmektedir. Örneğin "Kordsa sürdürülebilir havacılık ürünlerini sergiledi, Emisyonu %46,2 oranında azaltacak" başlıklı habere yer verilmiştir. Bu işletmenin sahip olduğu mevcut sertifikalar ve belgeler şunlardır: ISO 14001: 2015 Çevre Sistem Belgesi, Sıfır atık belgesi, KTMM Sıfır Atık Belgesi, Kratos\_EPD\_Çevresel Ürün Beyanı. Ürünlerinden Monoply Nylon ile kauçuk bileşim ihtiyacını %40'a kadar azaltabildiği dikkat çekmektedir. Bununla birlikte kauçuk bileşim ihtiyacının yeni nesil Kordsa PET bezleri ile de azaltıldığı bilgisi mevcuttur. Kordsa'nın kalenderleme ve pişirme gerektirmeyen, kullanıma hazır üst kuşak malzemesi olan Capmax ile de üretim verimliliği sağlanmaktadır. Bu ürünlerin yanı sıra Kordsa, ürünlerinde ileri malzemeler kullanarak gürültü kirliliğinin önüne geçmektedir. İleri malzemeler kullanımı ile lastik ağırlığının azalacağını ve böylece daha az yakıt kullanılacağını da belirtmiştir. 2014-2022 yıllarına ait sürdürülebilirlik raporları da internet sitesinde yer almaktadır. Bu işletmenin çevresel duyarlılık faaliyetleri ise şu şekilde sıralanmıştır: enerji verimliliği, su yönetimi, atıkların geri dönüşümü ve ayrıştırılması, biyoçeşitliliğin korunması.

Kentsa'nın internet sitesinde de diğer iki işletmenin internet sitesinde olduğu gibi 2020-2023 yılları arasındaki sürdürülebilirlik raporlarına yer verdiği görülmektedir. Bu işletmenin Covid 19 döneminde, TSE tarafından belirlenen enfeksiyon önleme ve kontrol denetimlerini başarıyla geçerek TSE Covid-19 Güvenli Hizmet Belgesi almaya hak kazanması dikkat çeken başka bir konudur. Faaliyet raporlarında yer alan bir diğer bilgi ise karbon azaltım sertifikasına sahip olmasıdır. Bu işletmenin blog sekmesinde yer alan yazılar da yine yeşil yönetime ilişkin faaliyetlerde bulunduğu göstermektedir. Örneğin bunlardan biri Arkun Barajı Yaban Hayatı Projesi'dir ve bu sayede belirli bir toprak parçası üzerinde bir yandan fotovoltaik panellerle elektrik üretilirken, diğer yandan panel aralarında veya panellerin alt taraflarında tarım için uygun alanlar oluşturulmaktadır.

### 3.2. Yeşil İşletme Fonksiyonlarına İlişkin Bulgular

İnternet sitesi incelemelerinde dikkat çeken bir başka konu bu üç işletmenin de üretim, satın alma ve pazarlama fonksiyonlarında yeşil yönetimi kullanıyor olmasıdır. Yeşil üretim açısından incelendiğinde Brisa'nın Bandag adlı lastik kaplama yönteminde %70 daha az petrol kullanıldığı bilgisi

yer almaktadır. Kordsa'nın ise Monoply Nylon ve Yüksek çekme mukavemetli PET ürünlerinde daha az kauçuk malzeme kullandığı belirtilmektedir. Öte yandan yine bu işletmenin Capmax kalenderleme ve pişirme gerektirmeyen, kullanıma hazır üst kuşak ürünü ile üretim verimliliği sağlanmaktadır. Bunlarla birlikte bu işletme, enerji verimliliğini artıran ve karbon salınımını azaltan, tehlikeli kimyasallar içermeyen yeni ürün ve teknolojiler geliştirmek için araştırma çalışmalarına da devam etmektedir. Bu işletme ürünlerinde kullandığı gelişmiş malzemeler ile gürültü kirliliğinin de önüne geçmektedir. Kordsa bunların yanı sıra kendi malzeme yönetim hedeflerine de internet sitesinde yer vermiştir. Bunlar şu şekildedir: Malzemelerin verimli kullanımı, aynı kalitede ürünü daha az malzeme ile üretmek, malzemelerin yeniden kullanımını sağlamak. Kentsa santralinde ise elektrik üretimi yapılarak yeşil üretim sağlanmaktadır.

İncelemeye alınan işletmelerin yeşil satın alma süreçlerinde ürün tedariki yaparken gözettiği birtakım özellikler bulunmaktadır. Örneğin, Brisa tedarikçi seçiminde şunlara dikkat etmektedir: İklim değişikliği ile mücadele etme konusunda duyarlı olmak, enerji verimliliği sağlamak için çaba göstermek, hammaddeleri korumak ve bilinçli kullanmak, atıkları azaltılmak, geri dönüşüm ve doğaya uyumlu üretim gerçekleştirmek, düşük karbonlu teknolojilere öncelik vermek, sera gazı emisyonlarını hesaplamak, azaltım stratejileri belirleyen ve zehirli-yasaklı maddeleri dışlayıcı yönetsel çalışmalar yürütmek, çevre ve enerji konularında tüm yasal mevzuat ve standartlara uymak ve gerekliliklerin ötesinde faydalı çalışmalar yürütmek. Bunlara sorumlu satın alma politikası başlığı ile yer vermiştir. Kordsa ise tedarikçilerinde ISO 14001:2015 Çevre yönetim sistemi sertifikasının varlığını gözetmektedir. Bunun yanı sıra 2019 yılında başlattığı anket uygulaması ile performans değerlendirmesi de yapmaktadır. Kentsa ise tedarikçilerinin, çevrenin korunması ile ilgili geçerli yasal ve diğer şartlar kapsamındaki (örneğin kredi gereklilikleri) kanun ve yönetmeliklerin gerekliliklerine (hava emisyonları, atıklar, atık su, kimyasal maddeler ile ilgili tüm kanunlar dâhil olmak üzere) eksiksiz uymasını tercih etmektedir.

Son olarak yeşil pazarlama, işletmelerin sürdürülebilirliğe ilişkin göstergelerinin tümünü kapsamaktadır. Bu yolla da bu işletmelerin müşteri memnuniyetini ve müşteri sadakatini hedefledikleri ifade edilebilir.

## Sonuç ve Tartışma

Sürdürülebilirlik ve çevre bilinci konusu sanayileşmenin başlangıcından bu yana önemli bir konu haline gelmiştir. Bu önemin sebebi gelecek nesillere daha iyi şartlar hazırlamanın yanı sıra bugün insan sağlığı başta olmak üzere hayvan ve bitki türlerinin devamlılıklarını ve niteliklerini korumayı sağlamaktır. Bu önemle birlikte işletmelerin yeşil yönetim uygulamaları gerçekleştirmesinin işletme performansını da artırdığını gösteren çalışmalar mevcuttur (örn: Ar ve Tokol, 2010; Elshaer vd., 2023; Karakuş ve Erdirençelebi, 2018; Lun, 2011; Sellitto vd., 2024; Türk ve Kara, 2010). Dolayısıyla TOBB'nin sanayileşme yoğunluğunu tespit etmek için 2021 verilerine göre hazırladığı raporda 81 il arasında üçüncü sırada olan Kocaeli ilinde yer alan üç işletme amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilerek incelenmiştir.

Araştırmadan elde edilen ilk sonuç örnekleme de yer alan üç işletmenin stratejiler, sürdürülebilirlik raporları, sertifikalar, öncelikler, proje ve işbirlikleri, ürünler, yeşil bina, yönetim kurulu başkanı ve CEO mesajı, ürünler, çevre duyarlılık faaliyetleri, ödüller, haberler ve blog yazıları ile yeşil yönetimi benimsediklerini internet sitelerinde göstermektedir. Daha önce bu sonuçlarla benzer sonuçların elde edildiği çalışmalar mevcuttur. Örneğin Yurtlu ve arkadaşları (2021) otellerde yeşil yönetimin göstergelerinin sertifikalar, enerji ve su tasarrufu gibi çevre duyarlılık faaliyetleri olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yazarlar gibi Doğançili ve Akbulut (2015) da otellerde bir inceleme yapmışlar ve bahsi geçen bu göstergelere ek olarak iş birlikleri ile de yeşil yönetimin benimsenebileceğini öne sürmüşlerdir. Bunlarla birlikte Saenggo ve Widoretno (2024) ise maden ve sağlık sektöründe yer alan işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarını incelemişlerdir. Angitta ve arkadaşları (2022) da gerçekleştirdikleri çalışmada sürdürülebilirlik raporlarının yanı sıra yıllık raporlar ve karbon emisyon politikasından bahsetmişlerdir. Tarım işletmelerinin yeşil yönetim uygulamaları ise Gezer ve Esmer (2023)' e göre sertifikalar ve

geri dönüşüm ve sıfır atık gibi projelerle mümkün olmaktadır. Son olarak da çalışmada yeşil bina olarak bahsedilen Brisa Müze ve Brisa Akademi'de olduğu gibi Çakanel ve arkadaşları (2022) üniversite faaliyet raporlarını incelemişler ve yeni binalarda su israfının önüne geçildiği sistemlerin mevcut olduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise işletmelerin üretim, satın alma ve pazarlama süreçlerine yeşil yönetimi dahil ettikleridir. Buna göre işletmeler üretim sürecinde kullandıkları hammaddeler ile enerji tasarrufu elde etmektedir. Literatürden elde edilen bilgilere göre işletmeler, tedarikçi seçimini, tedarikçilerin sahip olduğu sertifikalara göre yapabileceğini göstermektedir (Fu vd., 2023). Bu çalışmadan ise işletmelerin satın alma sürecinde tedarikçi seçimi yaparken sahip olunan sertifikanın yanı sıra kanun ve yönetmeliklerin gerekliliklerine (hava emisyonları, atıklar, atık su, kimyasal maddeler ile ilgili tüm kanunlar dâhil olmak üzere) eksiksiz uymanın da önemli olduğu anlaşılmıştır. Bunlarla birlikte tedarikçi seçiminin anket uygulanarak da yapıldığı görülmüştür.

Bireylerin çevresel kaygıların artması sebebi ile her geçen gün çevresel farkındalıkları artmaktadır. Bu sebeple mal ve hizmet aldıkları işletmelerin de bu bilince sahip olması bireylerin ilgisini çekmektedir. Bu araştırma, işletmelerin büyük oranda yeşil yönetimi benimseyerek çevresel sorumluluklarını yerine getirmek için çeşitli stratejiler ve göstergeler kullandıklarını ortaya koymuştur. Bu göstergelere göre işletmeler, faaliyetleri sırasında çevreye duyarlı ve çevreyi koruyucu eylemlerde bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlar, Kocaeli ve etkilediği fiziksel çevrede var olan canlıların sağlığı ve gelecek nesillerin kaynak gereksinimlerinin sağlanabilmesi açısından pozitif gelişmeler olduğunu göstermektedir. Bunların yanı sıra bireyler tarafından çevre bilincine sahip işletmelere ilgi artacağı için işletme performansı da bu durumdan olumlu bir şekilde etkilenecektir.



## Kaynakça

- Akduru, H. E. (2024). What Stops Businesses from Adopting Green Management Practices? A Qualitative Study from the Turkish Manufacturing Sector. *Business & Management Studies: An International Journal*, 12(3), 439-454.
- Anggita, W. ve Nugroho, A.A. (2022). Carbon Emission Disclosure and Green Accounting Practices on The Firm Value. *Jurnal Akuntansi*, 26(3), 464-481.
- Čekanavičius, L., Bazytė, R. ve Dičmonaitė, A. (2014). Green Business: Challenges and Practices. *Ekonomika*, 93(1), 74-88.
- Çakanel, Z., İrmış, A. ve Kumbalı, H. Ç. (2022). Üniversitelerde Yeşil Yönetim Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 9(2), 1209-1238.
- Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı (2023). Türkiye Çevre Sorunları ve Öncelikleri Değerlendirme Raporu. Erişim Adresi: [https://webdosya.csb.gov.tr/db/ced/icerikler/turk-ye-cevre-sorunlari-ve-oncel-kler-\\_2022-20240318090416.pdf](https://webdosya.csb.gov.tr/db/ced/icerikler/turk-ye-cevre-sorunlari-ve-oncel-kler-_2022-20240318090416.pdf)
- Doğançili, O. ve Akbulut, B.A. (2015). Yeşil Yıldız Çevre Etiketine Sahip Otellerin Web Sitelerinde Yeşil Pazarlamayı Kullanmalarına İlişkin İçerik Analizi. 16. Ulusal Turizm Kongresi içinde (s.402-417). Çanakkale, Türkiye.
- Elshaer, I.A., Azazz, A.M. ve Fayyad, S. (2023). Green Management and Sustainable Performance of Small-And Medium-Sized Hospitality Businesses: Moderating The Role of an Employee's Pro-Environmental Behaviour. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2244.
- Farrell, A. ve Hart, M. (1998). What Does Sustainability Really Mean?: The Search for Useful Indicators. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 40(9), 4-31.
- Fu, C., Liu, Y.Q. ve Shan, M. (2023). Drivers of Low-Carbon Practices in Green Supply Chain Management in Construction Industry: An Empirical Study in China. *Journal of Cleaner Production*, 428, 139497.
- Gezer, Y. ve Esmer, Y. (2023). Tarımsal İşletmelerde Yeşil Yönetim Uygulamaları: Nitel Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 15(2), 172-187.
- Gola, K. R., Mendiratta, P., Gupta, G. ve Dharwal, M. (2022). Green Accounting and Its Application: A Study on Reporting Practices of Environmental Accounting in India. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 18(1-2), 23-39.
- Haden, S.S.P., Oyler, J.D. ve Humphreys, J.H. (2009). Historical, Practical, and Theoretical Perspectives on Green Management: An Exploratory Analysis. *Management Decision*, 47(7), 1041-1055.
- Hallam, C. ve Contreras, C. (2016). Integrating Lean And Green Management. *Management Decision*, 54(9), 2157-2187.
- Joshi, A., Kataria, A., Rastogi, M., Beutell, N. J., Ahmad, S. ve Yusliza, M. Y. (2023). Green Human Resource Management in The Context Of Organizational Sustainability: A Systematic Review and Research Agenda. *Journal of Cleaner Production*, 430, 139713.
- Karakuş, G. ve Erdirencelebi, M. (2018). İşletmelerin Yeşil Yönetim Algılarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 681-704.
- Locke, K., ve Golden-Biddle, K. (2002). An Introduction to Qualitative Research: Its Potential for Industrial and Organizational Psychology. S. G. Rogelberg (der.), *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology içinde* (s. 99-118). Oxford: Blackwell.
- Lun, Y. V. (2011). Green Management Practices and Firm Performance: A Case of Container Terminal Operations. *Resources, Conservation and Recycling*, 55(6), 559-566.
- Ray, A., Sachdeva, I., Rana, N. P., Nunkoo, R. ve She, L. (2024). Is The Information on Green Hotel Websites Aligned with The Drivers Affecting Customers' Intention to Visit Green Hotels? A Mixed-Methods Approach. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 33(1), 1-32.
- Saenggo, A.T.P. ve Widoretno, A.A. (2024). Exploring The Impacts of Green Accounting, Sustainability Report Disclosure, and Environmental Investment on Financial Performance. *JASa (Jurnal Akuntansi, Audit dan Sistem Informasi Akuntansi)*, 8(2), 420-432.
- Sellitto, M.A., Herrmann, F.F., Dias, M. F. P., Rodrigues, G. S. ve Butturi, M. A. (2024). Green Supply Chain Management in The Southern Brazilian Rice Industry: A Survey and Structural Analysis. *Journal of Cleaner Production*, 477, 143846.
- Sohns, T. M., Aysolmaz, B., Figge, L. ve Joshi, A. (2023). Green Business Process Management for Business Sustainability: A Case Study of Manufacturing Small and Medium-Sized Enterprises (Smes) from Germany. *Journal of Cleaner Production*, 401, 136667.
- Soubbotina, T.P. (2004). *Beyond Economic Growth: An Introduction to Sustainable Development*. Washington: World Bank Publications.
- Sukmadilaga, C., Winarningsih, S., Yudianto, I., Lestari, T. U. ve Ghani, E. K. (2023). Does Green Accounting Affect Firm Value?: Evidence from ASEAN Countries. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 13(2), 509-515.
- Sun, H., Samad, S., Rehman, S. U. ve Usman, M. (2022). Clean and Green: The Relevance of Hotels' Website Quality and Environmental Management Initiatives for Green Customer Loyalty. *British Food Journal*, 124(12), 4266-4285.
- Tam, H. ve Taruna, D. (2016). Green Management: Road to Sustainability & Corporate Efficiency. *International Journal of Applied Research*, 2(1), 586-590.
- Tao, F., Zhou, Y., Bian, J. ve Lai, K. K. (2024). Agency Selling or Reselling? Channel Selection of Green Products with Consumer Environmental Awareness. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 27(2), 326-345.

- TOBB (2022). Sanayinin Liderleri Programı. Erişim Adresi: <https://www.tobb.org.tr/SanayiMudurlugu/Documents/SanayininLiderleri/Sanayinin%20Liderleri%20Program%C4%B1%20Sunumu.pdf>
- Türk, M. ve Kara, E. (2018). Konaklama İşletmelerinde Çevre Bilinci ve Yeşil Yönetim Uygulamalarının İşletme Başarısına Katkısı: Muğla İli Üzerine Bir Araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 8(15), 848-876.
- Wang, J., Wang, S., Xue, H., Wang, Y. ve Li, J. (2018). Green Image and Consumers' Word-of-Mouth Intention in The Green Hotel Industry: The Moderating Effect of Millennials. *Journal of Cleaner Production*, 181, 426-436.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R.K. (2003). Case Study Research. California: Sage Publications.
- Yuliantini, T., Marlapa, E., Daru, A. S. I. H., Srihadi, T. F., Rohman, A. ve Soelton, M. (2023, November). Business Planning Based On Green Management, Should be Sustainable?. *ICCD*, 5(1), 135-140.
- Yurtlu, M., Kar, M., Metin, F. ve Güneş, S. G. (2021). Kalite Yönetim Ödülü Alan Otellerin Çevre Duyarlılık Faaliyetlerinin Yeşil Yıldız Kriterleri Kapsamında Değerlendirilmesi. *Journal of Architectural Sciences and Applications*, 6(2), 476-493.

## İnternet Kaynakları

- <https://www.brisa.com.tr/>, (Erişim Tarihi: 10.12.2024).
- <https://kordsa.com/>, (Erişim Tarihi: 10.12.2024).
- <https://www.enerjisauretim.com.tr/enerji-uretimi/diger-sant-rallerimiz/kentsa-dgcs>, (Erişim Tarihi: 10.12.2024).