

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÇEVREYE DUYARLI STRATEJİLERİN
İŞLETMELERİN REKABET AVANTAJINA ve
FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRK
KONAKLAMA SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Murat SÜSLÜ

İstanbul, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÇEVREYE DUYARLI STRATEJİLERİN
İŞLETMELERİN REKABET AVANTAJINA ve
FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRK
KONAKLAMA SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:

Murat SÜSLÜ

Öğrenci No:

100781050

Danışman:

Prof. Dr. Kazım SARI

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

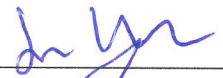
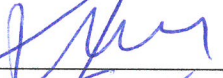
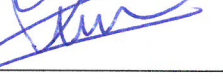
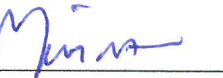

Doktora Tezi olarak sunduğum “*Çevreye Duyarlı Stratejilerin İşletmelerin Rekabet ve Finansal Performansına Etkisi: Türk Konaklama Sektörü Üzerine Bir Araştırma*” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 31/07/2019



Murat SÜSLÜ

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **100781050** no'lu **Murat SÜSLÜ**'nün hazırladığı "*Çevreye Duyarlı Stratejilerin İşletmelerin Rekabet Avantajına ve Finansal Performansına Etkisi: Türk Konaklama Sektörü Üzerine Bir Araştırma*" konulu **DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI** Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 31/07/2019 günü saat 11:30'da yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULÜ**'ne OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU'yla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Kazım SARI (Danışman) (Beykent Üniversitesi)	Başarılı	
Prof. Dr. Yıldız Yılmaz GÜZEY (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Başarılı	
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Başarılı	
Prof. Dr. Muhittin KAPLAN (Üye) (İstanbul Üniversitesi)	Başarılı	
Prof. Dr. Mehmet SARIŞIK (Üye) (Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi)	Başarılı	

Adı ve Soyadı :Murat SÜSLÜ
Danışman : Prof. Dr. Kazım SARI
Türü ve Tarihi : Doktora/2019
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler :Çevreye Duyarlı Stratejiler, Rekabet Avantajı, Finansal Performans, Konaklama Sektörü

ÖZ

ÇEVREYE DUYARLI STRATEJİLERİN İŞLETMELERİN REKABET AVANTAJINA ve FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRK KONAKLAMA SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın amacı, konaklama sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin çevreye duyarlı stratejilerinin işletmelerin rekabet avantajına ve finansal performansına etkisinin tespit edilmesidir. Araştırma Kaynak Bağımlılığı Teorisi kapsamında ele alınmaktadır. Araştırma kapsamında, yedi farklı şehirdeki 157 otel yer almaktadır. Araştırmanın örnekleminin tespitinde tesadüfi örneklem türlerinden kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak ise anketle veri toplama tekniği kullanılmış ve elde edilen verilerin analizinde SPSS 22 Paket programı ve SPSS PROCESS kullanılmıştır. Araştırmada güvenilirlik analizi, faktör analizi, frekanslar, varyans analizleri, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ölçeklerin güvenilirlik katsayıları ve faktör değerlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda ise çevreye duyarlı stratejilerin otel işletmelerinin finansal performansını arttırdığı ve rekabet avantajı kazandırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak çevreye duyarlı stratejilerin otel işletmelerinin finansal performansına etkisinde rekabet avantajının mediyatör rolü anlamlı değildir. Ayrıca otellerin zincir otel olma, çevre yönetim belgesine sahip olma, kalite belgesine sahip olma, yıldız sayısı gibi faktörlerin rekabet avantajı elde etme ve finansal performansın artmasına yardımcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma kapsamında orijinal bir çevreye duyarlı konaklama işletmeciliği ölçeği geliştirilmiştir. Çalışma, kullanılan ölçeğin Türkiye'deki konaklama sektörü dinamiklere göre oluşturulmuş olması ve bakımından diğer çalışmalardan ayrılmaktadır.

Name and Surname : Murat SÜSLÜ
Supervisor : Prof. Dr. Kazım SARI
Degree and Date : PhD., 2019
Major : Business Administration
Key Words :Environmentally Sensitive Strategies, Competitive Advantage,
Financial Performance, Hospitality Sector.

ABSTRACT

THE EFFECT OF ENVIRONMENTALLY SENSITIVE STRATEGIES ON COMPETITIVE ADVANTAGE AND FINANCIAL PERFORMANCE OF BUSINESSES: A RESEARCH ON THE TURKISH ACCOMMODATION SECTOR

The aim of this study is to determine the effect of environmentally friendly strategies on financial performance and competitive advantage of hotel enterprises operating in accommodation sector in Turkey. The research is handled within the scope of Resource Dependence Theory. The research included 157 hotels in 7 different cities. In this study, simple random sampling method, which is one of the random sample types, was preferred. The questionnaire technique was used as the data collection method, SPSS 22 and SPSS PROCESS package program was used in the analysis of the obtained data. Reliability analysis, factor analysis, frequencies, variance analysis, correlation analysis and regression analysis were performed. It was determined that the reliability coefficients and factor values of the scales were high. As a result of the regression analysis, it is concluded that environmentally friendly strategies increase the financial performance of hotels and provide competitive advantage. However, the mediator role of competitive advantage in the impact of environmentally friendly strategies on the financial performance of hotel establishments is not significant. In addition, it has been concluded that the factors such as being a chain hotel, having an environmental management certificate, having a quality certificate, number of stars help to gain competitive advantage and increase financial performance. Within the scope of this study, an original environment-friendly accommodation management scale is developed. Thus, this study differs from other studies in that the scale, which is developed according to the dynamics of the accommodation sector in Turkey.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYEDE KONAKLAMA SEKTÖRÜ

1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri	9
1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	11
1.2.1. Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri	14
1.2.2. Faaliyet Süresi Bakımından Otel İşletmeleri.....	15
1.2.3. Buldukları Yere Göre Otel İşletmeleri	15
1.2.4. Büyüklükleri Bakımından Otel İşletmeleri	16
1.2.5. Hukuki Özellikleri Bakımından Otel İşletmeleri	17
1.2.6. Mülkiyetlerine Göre Otel İşletmeleri	18

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE ÇEVREYE DUYARLI STRATEJİLER VE UYGULAMALARI

2.1. Konaklama Sektöründe Çevreye Duyarlılık ve Gelişim Süreci.....	19
2.2. Çevreye Duyarlı Faaliyet Alanları	20
2.2.1. Stratejik Faaliyet Alanları.....	21
2.2.2. Fonksiyonel Faaliyetler Alanları	22
2.2.3. Operasyonel Faaliyetler Alanları.....	23
2.2.3.1. Su Tasarrufu.....	23
2.2.3.2. Enerji Tasarrufu	25
2.2.3.3. Atıkların Yönetilmesi	27

2.3. Konaklama Sektöründe Çevreye Duyarlılık Programları	28
2.3.1. Beyaz yıldız	28
2.3.2. Yeşil Yıldız	30
2.3.3. ISO 14001	33
2.3.4. Mavi Bayrak	34
2.4. Çevreye Duyarlılık Hakkındaki Politikalar ve Yasal Düzenlemeler	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇEVREYE DUYARLI FAALİYETLER AÇISINDAN REKABET AVANTAJI

3.1. Rekabet Kavramı ve Kapsamı	42
3.2. Rekabet ve Strateji	44
3.3. Rekabet Avantajı ve Rekabet Avantajı İle İlgili Yaklaşımlar	46
3.3.1. Rekabet Avantajı	46
3.3.2. Rekabet Avantajı İle İlgili Yaklaşımlar	48
3.3.2.1. Endüstri Odaklı Yaklaşımlar	48
3.3.2.1.1. Porter'in 5 Güç Modeli	48
3.3.2.1.1.1. Pazara Yeni Girenlerin Karşılaştığı Engeller	50
3.3.2.1.1.2. Tedarikçilerin Sektöre Etkisi	52
3.3.2.1.1.3. Alıcıların Pazarlık Gücü	54
3.3.2.1.1.4. İkame Ürünlerin Tehdidi	56
3.3.2.1.1.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet	57
3.3.2.1.2. Porter'in Elmas Modeli	57
3.3.2.1.2.1. Faktör Koşulları	61
3.3.2.1.2.2. Talep Koşulları	63
3.3.2.1.2.3. İlgili ve Destek Sanayiler	64
3.3.2.1.2.4. İşletme Stratejisi, Yapısı ve Rekabet	65
3.3.2.1.2.5. Şans Faktörü	66
3.3.2.1.2.6. Devletin Rolü	67
3.3.2.1.3. Porter'in Jenerik Stratejileri	68
3.3.2.1.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	69
3.3.2.1.3.2. Farklılaşma Stratejisi	69
3.3.2.1.3.3. Odaklanma Stratejisi	71

3.3.2.2. Kaynak Temelli Yaklaşımlar	72
3.4. Finansal Performans	74
3.5. Çevreye Duyarlı Stratejiler, Rekabet Avantajı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkilere Yönelik Alanyazın	77

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ ve BULGULARI

4.1. Araştırmanın Amacı	81
4.2. Araştırmanın Hipotezleri	81
4.3. Araştırmanın Modeli	83
4.4. Araştırmanın Örneklemi	84
4.5. Veri Toplama Araçları ve Yöntem	84
4.6. Pilot Çalışma Sonuçları	85
4.7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	86
4.8. Faktör Analizi Sonuçları	90
4.9. Tanımlayıcı İstatistikler	97
4.10. T-Testi ve Anova Sonuçları	99
4.11. Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları	110
4.12. Mediyatör Etkinin Tespiti	115
SONUÇ	119
KAYNAKÇA	123
EK 1. ANKET FORMU	149
ÖZGEÇMİŞ	153

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Ulusal Rekabet Gücü Gelişiminin Aşamaları	59
Tablo 2. Çevreye Duyarlı Stratejiler Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri	87
Tablo 3. Rekabet Avantajı Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri	89
Tablo 4. Finansal Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri	90
Tablo 5. Çevreye Duyarlı Stratejiler Ölçeğinin Faktör Yükleri	91
Tablo 6. Çevreye Duyarlı Stratejiler Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı	92
Tablo 7. Çevreye Duyarlı Faaliyetler Ölçeğinin Faktör Dağılımı	93
Tablo 8. Rekabet Avantajı Ölçeğini Faktör Yükleri	94
Tablo 9. Rekabet Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı	95
Tablo 10. Rekabet Avantajı Ölçeğinin Faktör Dağılımı	95
Tablo 11. Finansal Performans Ölçeğinin Faktör Yükleri	96
Tablo 12. Finansal Performans Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı	96
Tablo 13. Finansal Performans Ölçeğinin Faktör Dağılımı	97
Tablo 14. Otel İşletmelerinin Tanımlayıcı Özellikleri	98
Tablo 15. Otel Türleri Açısından Meydana Gelen Farklılıklar	100
Tablo 16. Zincir Otel Kaynaklı Farklılıklar	101
Tablo 17. Otellerin Çevre Yönetim Belgesine Sahipliğinden Kaynaklı Olarak Meydana Gelen Farklılıklar	103
Tablo 18. Otellerin Kalite Belgesine Sahipliğinden Kaynaklı Olarak Meydana Gelen Farklılıklar	104
Tablo 19. Otellerin Yıldız Sayısına Bağlı Olarak Meydana Gelen Farklılıklar	105
Tablo 20. Yıldız Sayısına Bağlı Olarak Ortaya Çıkan Farklılıklara Özgü Tukey Testi Sonuçları	106
Tablo 21. Otellerin Buldukları Şehirlerden Kaynaklı Farklılıklar	107
Tablo 22. Otellerin Buldukları Şehirlerden Kaynaklı Finansal Performans Farklılıkları	108
Tablo 23. Otellerin Tesislerini Tamamen Yenilemelerini Üzerinden Geçen Süreden Kaynaklı Farklılıklar	109
Tablo 24. Otel kapasitesine Bağlı Olarak Meydana Gelen Farklılıklar	110
Tablo 25. Korelasyon Analizi Sonuçları	111

Tablo 26. Çevreye Duyarlı Stratejilerin Finansal Performansa Etkisi	112
Tablo 27. Çevreye Duyarlı Stratejilerin Finansal Performansa Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları	112
Tablo 28. Çevreye Duyarlı Stratejilerin Rekabet Avantajına Etkisi	113
Tablo 29. Çevreye Duyarlı Stratejilerin Rekabet Avantajına Etkisine İlişkin Katsayılar	114
Tablo 30. Rekabet Avantajının Finansal Performansa Etkisi	114
Tablo 31. Rekabet Avantajının Finansal Performansa Etkisine İlişkin Katsayılar	115
Tablo 32. Mediyatör Etki Analizi	116



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	13
Şekil 2. Porter'in 5 Güç Modeli	49
Şekil 3: Porter'in Elmas Modeli	61
Şekil 4. Araştırmanın Kavramsal Modeli	83
Şekil 5. Gerçekleşen Model	117



KISALTMALAR

ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
FEE	:Foundation For Environmental Education (Çevre Eğitim Vakfı)
GSMH	:Gayri Safi Milli Hasıla
GSTC	:Global Sustainable Tourism (Küresel Sürdürülebilir Turizm)
ISO	: The International Organization for Standardization (Uluslararası Standart Organizasyonu)
İİBF	:İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KMO	:Kaiser-Meyer-Olkin
Kött	:Küçük Ölçekli Turizm Tesisleri
M.Ö	:Milattan önce
N	:Kişi Sayısı
Ort.	:Ortalama
Ort. farkı	:Ortalama Farkı
Std. Hata	:Standart Hata
Std. Sapma	:Standart Sapma
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TDK	:Türk Dil Kurumu
TÜRÇEV	:Türkiye Çevre Eğitim Vakfı
TÜROFED	:Türkiye Otel Federasyonu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UNFCCC	:United Nations Framework Convention on Climate Change Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi)
v.d.	:Ve diğerleri

GİRİŞ

Dünyadaki kıt kaynakların hızlı şekilde tükenmeye başlaması ile birlikte, “çevreye duyarlılık” önem kazanmaya başlamıştır. Canlıların hayatını devam ettirebilmesi için kıt kaynakların etkin şekilde kullanılması gerekmektedir. Özellikle endüstriyel alanda meydana gelen köklü değişimler, doğal kaynakların hızlı bir şekilde tükenmesine neden olmaktadır. Bunun yanında hizmet sektörü de hızlı bir israf döngüsünün içinde bulunmaktadır. Özellikle konaklama sektörü doğal kaynaklar ve endüstriyel ürünlerin çok hızlı şekilde tüketildiği alanlardan birisidir. Konaklama sektöründe, enerji, su ve gıda gibi varlıklar hızlı şekilde tüketilirken, gürültü, sıvı atıktan atık gibi zararlı çıktılar ile çevreye zarar verilebilmektedir. Böylece, özellikle bölgesel açıdan, dünya sürdürülebilir bir yer olmaktan uzaklaşmaktadır. Son yıllarda çevreye duyarlılık, kanun, yönetmelik ve standartlarla belirlenmeye başlanmıştır.

Son yıllarda akademik alanyazında çevreye duyarlılıkla ilgili çalışmaların kapsamı incelendiğinde genellikle; kalkınma ve sürdürülebilirlik (Yücel, 2003; Toprak, 2005; Alagöz, 2007; Aksu, 2011), sürdürülebilirlik (Hahn ve Scheermesser, 2006; Graci ve Dodds, 2006; Bronn ve Cohen, 2009), etik (Dolmacı ve Bulgan, 2013; Karaca, 2007; Alnıaçık vd., 2010), çevre bilinci (Oğuz vd., 2011), yönetim (Gardiner, vd., 2003; Sipahi, 2010), rekabet avantajı (Rodriguez vd., 2002), tüketici bilinci (Ay ve Ecevit, 2005), sosyal sorumluluk (Davis, 1973), liderlik (Quinn ve Dalton, 2009; Harris vd., 2009), yalınlık (Gunsolus ve Budaus, 2010), finansal performans (Demircan ve Yılmaz, 2005; Li vd., 2017), tüketici davranışları (Manaktola ve Jauhari, 2007; Karde, 2011; Ailawadi vd. 2001; Kang, vd., 2012), yeşil pazarlama (Eren ve Yılmaz, 2008; Atay ve Dilek, 2013), işletme fonksiyonları (Ceyhan ve Ada, 2015), yeşil tedarik (Srivastava, 2007; Diabat ve Govidan, 2011), firma performansı (Gil vd., 2001; Carmona-Moreno vd., 2004; Claver-Cortés, vd., 2007; Molina-Azorin vd. 2009; Sarı ve Yangınlar, 2015; Zhang ve Yang 2016) konularında çalışmalar yapıldığı tespit edilmiştir.

Çevreye duyarlı stratejilerin faydalarına odaklanan çalışmaların sonuçları incelendiğinde çevreye duyarlılığın işletmeler için sadece bir yükümlülük olmadığı, aynı zamanda işletmeler için bazı kazanımlar sunduğu görülmektedir. Çevreye duyarlı stratejilerin hizmet işletmelerinde rekabet avantajı sağladığı tespit edilmiştir

(Manaktola ve Jauhari 2007; Graci ve Dodds 2008;Doğan ve Ertaş, 2018; Eğin vd., 2018; Akdemir, 2018). Ayrıca evreye duyarlılığın yüksek olmasının işletmelerin finansal performanslarına da olumlu yönde etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gil vd., 2001; Demircan ve Yılmaz, 2005; Li vd., 2017). Alanyazından elde edilen ilişkiler doğrultusunda araştırmanın “evreye duyarlılık, rekabet avantajı ve finansal performans” kavramları çerçevesinde geliştirilmesine karar verilmiştir.

Problemin Durumu: Sanayi devrimi ile birlikte seri üretime geçilmesi kaynakların hızlı bir şekilde tükenmesi ve evre sorunlarının hızlanmasına neden olmuştur. Çevreye duyarlı stratejiler dünyanın daha sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır. Dünyadaki birçok kaynağın yenilenebilir olmaması, tüm paydaşların çevreye duyarlılık konusunda daha dikkatli olmasını zorunlu kılmaktadır. Çevreye duyarlı faaliyetlerin geliştirilmediği durumda dünyanın kıt kaynakları hızlı şekilde tükenmekte ve bazı kaynakların ikamesinin bulunması imkansız hale gelmektedir. İşletmeler özelinde bakıldığında konaklama sektöründe faaliyet göstermekte olan otellerde kısa sürede çok fazla kaynak tüketimi olmaktadır. Bu tüketimin karşısında üretilen çıktı ise sadece hizmettir. Otel işletmeleri katı ve sıvı atıklar, enerji tüketimi, su kullanımı ve gürültü gibi sebeplerle çevreye zarar verebilmektedir. İlgili kuruluşlarca hizmet ve üretim işletmeleri için evre standartları geliştirilmiş olmakla birlikte, bu standartların bazıları zorlayıcı özelliktedir. İşletmelerin evreye duyarlılığı zorunluluk olarak değil de bir strateji olarak görmesi, işletmelerin çevresel sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri, ekolojik açıdan sürdürülebilirliğin sağlanması ve evre duyarlılığı düşük olan işletmelere karşı kaynakları daha etkin kullanarak rekabet avantajı sağlama konusunda katkıda bulunabilmektedir.

Araştırmanın Amacı: Son yıllarda paydaşların da baskıları ile birlikte işletmelerin çevreye duyarlı stratejiler geliştirdikleri görülmektedir. Bazı işletmeler çevreye duyarlı stratejiler geliştirerek israflardan kurtulmaya çalışmaktadırlar. İraflardan kurtulmak maliyetlerin azalmasını sağlarken, finansal performansı ve işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanmasını sağlayabilmektedir. Alanyazında yer alan bulgular ve sektörel çalışmalar incelendiğinde özellikle konaklama sektöründe çevreye duyarlı stratejiler geliştirmenin oteller için kârlılık, rekabet avantajı ve performansların iyileştirilmesi konularında önemli avantajlar

sağlayabildiği görülmektedir. Söz konusu gelişmelerden hareketle araştırmanın amacı “çevreye duyarlı stratejiler geliştirmenin, konaklama sektöründe rekabet avantajına ve finansal performansa etkisinin tespit edilmesi ve çevreye duyarlı stratejilerin finansal performansa etkisinde rekabet avantajının aracılık rolünün tespit edilmesi” olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın Problem Cümlesi: Çevreye duyarlı stratejilerin işletmelerin rekabet avantajı ve finansal performansına etkisi var mıdır?

Araştırmanın alt problemleri:

1. Çevreye duyarlı stratejilerin finansal performansa etkisi var mıdır?
2. Çevreye duyarlı stratejilerin rekabet avantajına etkisi var mıdır?
3. Çevreye duyarlı stratejilerin finansal performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık etkisi var mıdır?

Araştırmanın Hipotezleri:

H₁: Çevreye duyarlı stratejilerin finansal performansa pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

H₂: Çevreye duyarlı stratejilerin rekabet avantajına pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

H₃: Rekabet avantajının finansal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

H₄: Çevreye duyarlı stratejilerin finansal performans üzerindeki etkisinde rekabet analizi mediyatör etkiye sahiptir.

Araştırmanın Sınırlılıkları: Araştırma 7 farklı şehirdeki 157 tatil ve şehir oteli yöneticisinin katılımı ile anketle veri toplama tekniği kullanılarak yapılmıştır. Anketle veri toplama tekniğinde katılımcıların ölçeklerde yer alan madde/sorulara samimi cevaplar vereceği varsayımına dayanmaktadır. Ancak anket katılımcılarının durumsal faktörleri ankete yeterince doğru cevaplar verilmesini engelleyebilmektedir.

Ayrıca örneklem olarak seçilen otel işletmeleri tam olarak Türkiye geneline yayılmamış; Marmara, Ege, Akdeniz ve İç Anadolu Bölgesinde dağılım göstermiştir. Ayrıca cevaplayıcılar otel yöneticileridir. Otel yöneticileri buldukları konum itibari ile karar verici konumundadır. Rekabet avantajı ve finansal performans ölçeklerinde yer alan madde/sorulara ise genel olarak karar vericilerin başarısını göreceli olarak irdelemektedir. Yöneticiler istem dışı bir şekilde olumlu cevap verme eğiliminde olabilmektedirler. Finansal performansın ölçülmesinde ekonomik katma değer, varlıkları kârlılığı, artık kârlılık, kar marjı, öz sermaye kârlılık oranı gibi teknikler kullanılmaktadır. Ancak bu çalışmada finansal performansın ölçülmesinde yöneticilerin finansal performansla ilgili bilgilere tam olarak hakim olduğu ve ölçekte yer alan madde/sorulara doğru olarak cevap verecekleri varsayılmaktadır.

Araştırmanın Yöntemi: Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket ile veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Anketler otel yöneticilerine uygulanarak veri toplanmıştır. Veriler Şubat 2019-Mayıs 2019 tarihleri arası toplanmıştır. Ankara, İzmir, İstanbul, Antalya, Aydın, Muğla ve diğer şehirlerdeki (Mersin, Çanakkale, Bursa, Adana) otellerin yöneticilerine online anket gönderilmiştir. Anket linki gönderilen 450 otel yöneticisinden 162 tanesi olumlu dönüş sağlamıştır. Ancak 5 anket formu eksik doldurulduğundan dolayı araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Son olarak sağlıklı olarak cevaplandırıldığı düşünülen 157 anket formu ile analizler yapılmıştır. Her bir oteldeki tek bir yöneticiye anket formu gönderilmesine dikkat edilmiştir. Otel yöneticilerine gönderilen anket formunda; otelin betimleyici özelliklerini belirten sorular, çevreye duyarlılık düzeyi ölçeği, finansal performans ölçeği ve rekabet avantajı ölçeği yer almaktadır.

Araştırmanın Kapsamı: Araştırmanın amacına uygun şekilde alanyazın araştırması yapılmıştır. Araştırmanın ilk kısmında Türkiye'deki konaklama sektörünün genel yapısı hakkında bilgiler sunulmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde konaklama sektöründe çevreye duyarlı strateji uygulamaları ve çevreye duyarlılık programları hakkında bilgiler verilmektedir. Araştırmanın üçüncü bölümünde rekabet kavramı ve kapsamı, rekabet avantajı ve finansal performans hakkında genel kabul görmüş yaklaşımlar hakkında bilgiler sunulmaktadır. Ayrıca bu bölümde çevreye duyarlı stratejilerin rekabet avantajı ve finansal performansla olan

ilişkilerine yönelik alanyazın taraması sonuçları verilmektedir. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise araştırmanın amacı, hipotezleri, örnekleme ve veri toplama araçları, araştırmada yapılan güvenilirlik, faktör, fark testleri, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile ilgili sonuç ve yorumlamalara yer verilmekte, tartışma ve öneri bölümü ile araştırma sonuşlandırılmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYEDE KONAKLAMA SEKTÖRÜ

Yolculuk esnasında geçici bir süreliğine bir yerde kalmak olarak tanımlayabileceğimiz konaklama faaliyetinin tarihinin, insanlık tarihi kadar eski olduğunu söylemek mümkündür. Konaklama faaliyeti, temel yaşamsal fizyolojik ihtiyaçları karşılamak amaçlı olabileceği gibi insanların yaradılışında var olan güzeli arama, gezme, görme, eğlenme, dinlenme, seyahat etme gibi sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçları karşılama maksadı ile de gerçekleştirilebilmektedir (Demirtaş, 2010: 3).

Dünya tarihinde, yazı ve tekerleği bulan ilk uygarlık olarak kabul ettiğimiz Sümerler'in seyahati de keşfetmiş oldukları kabul görmekte ve bu sebeple seyahat etmenin tarihi de M.Ö. 4000'li yıllara dayandırılmaktadır. Söz konusu dönemin seyahatlerinde konaklama ihtiyacı han ya da kervansaray gibi yapılarda karşılanmıştır. Sonraki dönemlerde Lidyalıların parayı bulmaları, ticari faaliyetlerin artışı beraberinde getirmiş, ticaretin artışı ile doğru orantılı olarak seyahatler de artış göstermiştir. Seyahatlerin artış göstermesi dolayısıyla konaklama amaçlı daha çok yapıya ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır (Demirtaş, 2010: 3).

Ortaçağ döneminde de konaklama ihtiyacı Doğu'da kervansaraylar, Batı'da hanlar tarafından karşılanmış, söz konusu dönemde han ve kervansarayların yanında ayrı binalar da inşa edilmeye başlanmıştır. Zaman içinde sosyal, ekonomik ve teknolojik bakımdan sürekli ilerleme kaydeden Batı ülkelerinin, konaklama işletmeciliği konusunda da kendini geliştirdiği, Doğu ülkelerinin ise konaklama konusunda bir ilerleme kaydedemediği görülmüştür (Kantarıcı ve Yörükoğlu, 1998: 11).

Konaklama ihtiyacının karşılanmasının, ticari bir faaliyet olarak görülmeye başlanması ise 14. yüzyıl dolaylarındadır (Şener, 1997: 4). 16. ve 18. yüzyıllar arasında ise özellikle halkın seçkin kesiminin seyahat ediyor oluşu, konaklama mekânlarındaki lüks arayışı ve artışı beraberinde getirmiştir (Gürdal, 1995: 51). 18. ve 19. yüzyıllar arasında sanayi devrimi ile yaşanan teknik gelişmeler ve demiryolları inşası, ticaret ve seyahat faaliyetlerini arttırmış, bunun sonucu konaklama endüstrisi değişik bölgelere

yayılarak, gelişme imkanı bulmuştur. Konaklama endüstrisinde yaşanan bu gelişmeler Avrupa'da, özellikle İngiltere'de otel işletmelerinin başlangıcı olarak kabul edilmiştir (Medlik, 1997: 7).

İnsanların kendilerine ait konutlar haricinde farklı sebeplerle gerçekleştirdikleri seyahatlerde geçici süre ile konakladıkları, dinlenme ve beslenme gibi hem sosyolojik hem psikolojik hem de fizyolojik ihtiyaçların, ticari amaçlar güdülerek en uygun ortamlarda karşılandığı konaklama sektörü, pansiyon, hostel, motel, otel, tatil köyü vb. gibi çeşitli ve farklı işletmeleri barındıran bir sektördür (Usta, 2014: 41). Tartışmaya açık olmakla birlikte konaklama sektörü denilince akla ilk gelen en sembolik işletmeler ise otellerdir (Shoval ve Cohen-Hattab, 2001: 910).

Amerika'da ise konaklama endüstrisinin gelişimi 16. yüzyılda İngiltere'nin konaklama endüstrisine benzer biçimde hanların kurulmasıyla başlamıştır. Amerika'daki konaklama endüstrisinin, İngiltere'deki konaklama endüstrisinden farkı ve daha hızlı gelişmesinin sebebi, hanların sadece seçkinlere değil, herkese açık olmasıdır. Amerikan otellerinin gelişiminin hızlı olmasını etkileyen diğer bir unsur ise yenilikçi olmalarıdır (Kantarıcı ve Yörükoğlu, 1998: 11). Diğer bir fark ise İngiltere'deki hanların yol üstüne, Amerika'daki hanların limanlara kurulmasıdır. New York'ta 1794'te açılan "City Hotel" isimli işletme, otel amaçlı ilk bina olma özelliğini taşımaktadır. Boston'da 1829'da açılan "Tremont House" işletmeleri ise Amerikan konaklama endüstrisinde söz konusu dönem için yenilikçiliğin ve lüksün temsilcisi sayılmıştır. Birinci Dünya Savaşı'nı takip eden yıllarda Amerika'da dönemin en büyük otelleri inşa edilmiştir (Şener, 1997: 6).

1929 yılında yaşanan Büyük Buhran, konaklama endüstrisinde duraklamaya sebep olmuştur. Bunu izleyen yıllarda da İkinci Dünya Savaşı sebebiyle yurtlarından kaçan birçok insanın barınma ihtiyacının doğmasıyla yerini tekrar ve daha hızlı bir biçimde konaklama endüstrisinin gelişmesine bırakmıştır. Savaş sonrasında konaklama endüstrisi modern anlamda ilerleme kaydetmiş, oteller modern mimari örnek alınarak inşa edilmiştir (Demirtaş, 2010: 5).

Konaklama sektörünün dünyadaki gelişimi ile Türkiye'deki gelişimi benzerlik göstermektedir. Türk konaklama tesisleri tarihsel olarak incelendiğinde ilk

örneklerinin Selçuklular ve Osmanlı tarafından inşa edilen hanlar ve kervansaraylar olduğu göze çarpmaktadır (Dinçer, 1989: 47). Bu tesislerden Orhun Kitabeleri'nde 'Moyanlık' olarak bahsedilirken (Demirtaş, 2010: 5), daha sonraları han ya da kervansaray olarak anılmaya başlanmıştır (Maviş, 2006: 8). Dönemin şartlarında yolların en uğrak noktalarına kurulmuş olan han ve kervansaraylar, seyahat edenlerin kişisel tüm ihtiyaçlarını ve güvenliklerini sağlayabilecek, yolculuk esnasında yaşanabilecek tüm aksilikleri giderebilecek biçimde tasarlanmıştır. Söz konusu bu konaklama yapılarına Kuşadası'nda bulunan Öküz Mehmet Paşa Kervansarayı'nı, Konya-Aksaray yolu üzerinde bulunan Sultan Han'ı, Antalya'da bulunan Alara Han'ı, Nevşehir'de bulunan Sarı Han'ı ve Evdir Han'ı örnek olarak göstermek mümkündür (Demirtaş, 2010: 6).

Osmanlı döneminde gelir sağlamak amacıyla kurulmayan kervansarayları mali açıdan destekleyen vakıfların, 18. yüzyılda ekonomik bakımdan zayıflamaları, kervansaray yapımının azalmasına ve gelir sağlama esasına dayanan şehir içi hanlarının inşa edilmesine sebep olmuştur. Özellikle Tanzimat Dönemi'nde kervansaray yapımı tamamen biterken, şehir içi hanların yapımına hız verilmiştir. 1900'lerde yaşanan Büyük Buhran ve Dünya savaşları gibi gelişmeler, dünya konaklama sektörünü etkilediği şekilde Türk konaklama endüstrisini de etkilemiştir (Demirtaş, 2010: 6).

Türk konaklama sektörünün modern anlamdaki ilk oteli 1892 yılında İstanbul-Tepebaşı'nda Wagon-Lits tarafından inşa edilen "Pera Palas Otelidir". Avrupa ve Ortadoğu'nun lüks otelleri arasında sayılan "Tokatlıyan Otelidir" de 1914 yılında yapılmıştır. Bu işletmeleri 1931'de yapılan "Park Otel" izlemiştir. Hilton Şirketi ile dönemin hükümeti arasında imzalanan anlaşma sonucu modern Türk turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel ise 1955 yılında kurulan 'İstanbul Hilton'dur (Dinçer, 1989: 47; Denizler vd., 1998: 11). Bu işletmeyi 1956 yılında yapılan 'Divan Otel' ve 1957 yıllarında yapılan 'Kilim Otel' takip etmiştir (Maviş, 1994).

Dünyadaki ve Türkiye'deki konaklama sektöründeki yaşanan ilerlemeler, seyahat endüstrisini de kendisiyle birlikte geliştirmiştir. Seyahat endüstrisinde ki gelişmeler ve değişimler, otellerin kuruluş yerleri ile ilgili değişim ve dönüşümleri de beraberinde getirmiştir. 20. Yüzyılda seyahatlerin tren ve gemi gibi vasıtalar

aracılığıyla gerçekleştirilmesi otellerin kuruluş yerlerinin tren istasyonları ve limanlar olarak seçilmesine etki etmiştir. Daha sonraları karayollarının gelişmesi ve otomobil kullanımının artışıyla oteller daha değişik yerlere kurulmaya başlanmıştır. Havayollarının gelişimi ile de havaalanı otelleri kurulmaya başlanmıştır (Demirtaş, 2010: 5).

Konaklama sektörünün zaman içerisindeki gelişimi incelendiğinde; otellerin yakın tarihe kadar yolculuk esnasında barınma ihtiyacını karşılamak amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Ancak son yıllarda, özellikle tatil türü otellerin yaygınlık kazanması ile birlikte oteller eğlence amaçlı olarak da hizmet vermeye başlanmıştır. Bu gelişmeler, konaklama sektörünün varlık nedenlerinde önemli değişimlere yol açmaktadır.

1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Alanyazında çok sayıda tanımı bulunan otel işletmelerinin tanımlamalarının genellikle otel işletmelerinin işlevleri üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu nedenle farklı tanımlamalara yer vermenin faydalı olacağı düşünülmektedir. Usta (2002: 165) oteli kısaca barınma hizmetinin yanında beslenme ve diğer farklı ihtiyaçları karşılayabilen sosyal ve ekonomik işletme olarak tanımlarken, Olalı ve Korzay (1993: 25) oteli kapsamlı şekilde, konukların arzu edebileceği şekilde geçici olarak konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarının, yapısal donanım ve hizmet personeline konfor şartına bağlı kalarak ücret karşılığında karşılandığı ve bunun meslek olarak kabul edildiği sosyal ve ekonomik işletme olarak tanımlamaktadırlar.

Oral (2001: 3), konuklarına yer ve yiyecek sağlayan, bu hizmet karşılığında konukların belirli bir ücret ödemeyi kabul ettiği ve bu hizmet karşılığında özel bir sözleşmeye gerek duyulmayan işletmeleri otel olarak tanımlamaktadır. Kozak ve arkadaşları (2002: 2) otelleri; mimari, uygulama, personel ve müşteri bakımından belirli kural ve standartlara göre düzenlenmiş, barınma, beslenme ve eğlenme gibi ihtiyaçlara göre yapılandırılmış işletmeler olarak görmektedirler.

Mısırlı'ya göre (2001: 3) kamuya hizmet eden otel işletmelerinin temel hedefi konaklama ihtiyacını karşılanmasıdır ancak bunun yanında otel işletmeleri yiyecek-

içecek ve kat hizmetleri servisi de vermektedir. Ayrıca otel işletmeleri çamaşır yıkama, kuru temizleme, vb. hizmetleri de konuklarına sunmaktadır. Şener (1997: 4) ise otelleri; farklı sebeplerle yer değiştiren insanların ilk olarak barınma, ikinci olarak beslenme ve bu ihtiyaçlara bağlı diğer tüm ihtiyaçlarını karşılayan, bu amaç doğrultusunda hizmet üreten, bu hizmetleri de insanların psikolojik tatminine hitap edecek biçimde sunan ticari işletmeler şeklinde tanımlamaktadır.

Otellerin hukuki tanımlaması ise bakanlar kurulu tarafından 10/5/2005 tarihinde kararlaştırılan ve Resmi Gazete’de yayınlanan “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik”te bulmak mümkündür. Söz konusu bu yönetmelikte oteller “...asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir” şeklinde tanımlanmaktadır (Resmi Gazete, 21.06.2005).

Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere otel işletmelerinin varlığı için asgari şartlar bulunmaktadır. Otel işletmelerinin aşağıdaki şartlara sahip olması gerekmektedir. Bu şartlar (Olalı ve Korzay, 1993: 27):

- a. İşletmeler, yönetim ve donanımıyla müşterilerin gereksinimlerini karşılayabilecek nitelikte olmalıdır.
- b. İşletmeler, konuklarının beslenme ihtiyacını karşılayabilecek donanıma sahip olmalıdır.
- c. İşletmeler, konukları ile kısa vadeli bir anlaşma yapmalıdır.
- d. Otel işletmeleri, bu endüstrinin maddi ve estetik standartlarına uymalıdır.
- e. Konuklar her koşulda kabul edilmelidir.
- f. Konuklara tahsis edilen odalarda, hijyen koşullarına uygun tuvalet, lavabo ve banyo bulunmalıdır.
- g. Hizmetler, yardım ve konfor ihtiyacına cevap verebilecek niteliğe sahip olmalıdır.
- h. Teknik ve hizmet personeli hem nitelik hem de nicelik açıdan yeterli olmalıdır.

Otel işletmeleri kavramının tanımlamalarında geçen yeme-içme, konaklama vb. diğer ihtiyaçların karşılanması için bu işletmelerin fiziksel, yönetsel ve hizmet niteliği açısından sahip olması gereken özellikler şunlardır (Kozak vd., 2002: 8; Batman, 2003: 16; Altınışık vd., 2004: 32-33):

- a. Kuruluş ve faaliyet esnasında oteller, sermayeye ihtiyaç duymaktadırlar.
- b. Ekonomi temelinde kurulan otel işletmeleri sermaye, işgücü ve teknolojiye dayanan kaynaklarını uygun ve etkin bir şekilde kullanmalıdır (Ertürk, 1998: 93).
- c. Otel işletmelerinin mimarisi, konukların hafızasına yer edecek estetik bir biçimde tasarlanmalıdır (Kotler vd., 1998: 54).
- d. Tüm yıl yedi gün, yirmi dört saat, hizmet üretimi sağlayan otel işletmeleri müşterilerinin gereksinimlerini anlık ve sürekli karşılamak zorundadırlar.
- e. Otel işletmeciliği dinamik olması gerekmektedir.
- f. Hizmet üretimi ve sunumu için otellerde insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır.
- g. Hizmetlerde standartlaşmaya gidilmesi zorunludur.
- h. Oteller hizmet olarak 24 saat içinde satılması gereken odaları yani bir bakıma 'zaman'ı satarlar. Bu sebeple otel hizmetleri stoklanamazlar.
- i. Otellerde, hizmet birimleri ve çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşma önemlidir.
- j. Sezonluk talep gören otellere yönelik talep oranı önceden tahmin edilemeyeceğinden, otel işletmesi yüksek riskli olarak nitelendirilebilir (Olalı ve Timur, 1988:197).

Otel işletmeleri; yapıları, örgütlenme biçimleri, hizmet üretim bölümleri, türleri, kalitesi, fiziksel imkânları ve ulaşılabilirlikleri bakımından farklılıklar gösterirler (Kozak, 2005: 1). Bu farklılıklardan yola çıkarak otel işletmeleri, çeşitli kriterler referans alınarak değişik şekillerde sınıflandırılmaktadır.

1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

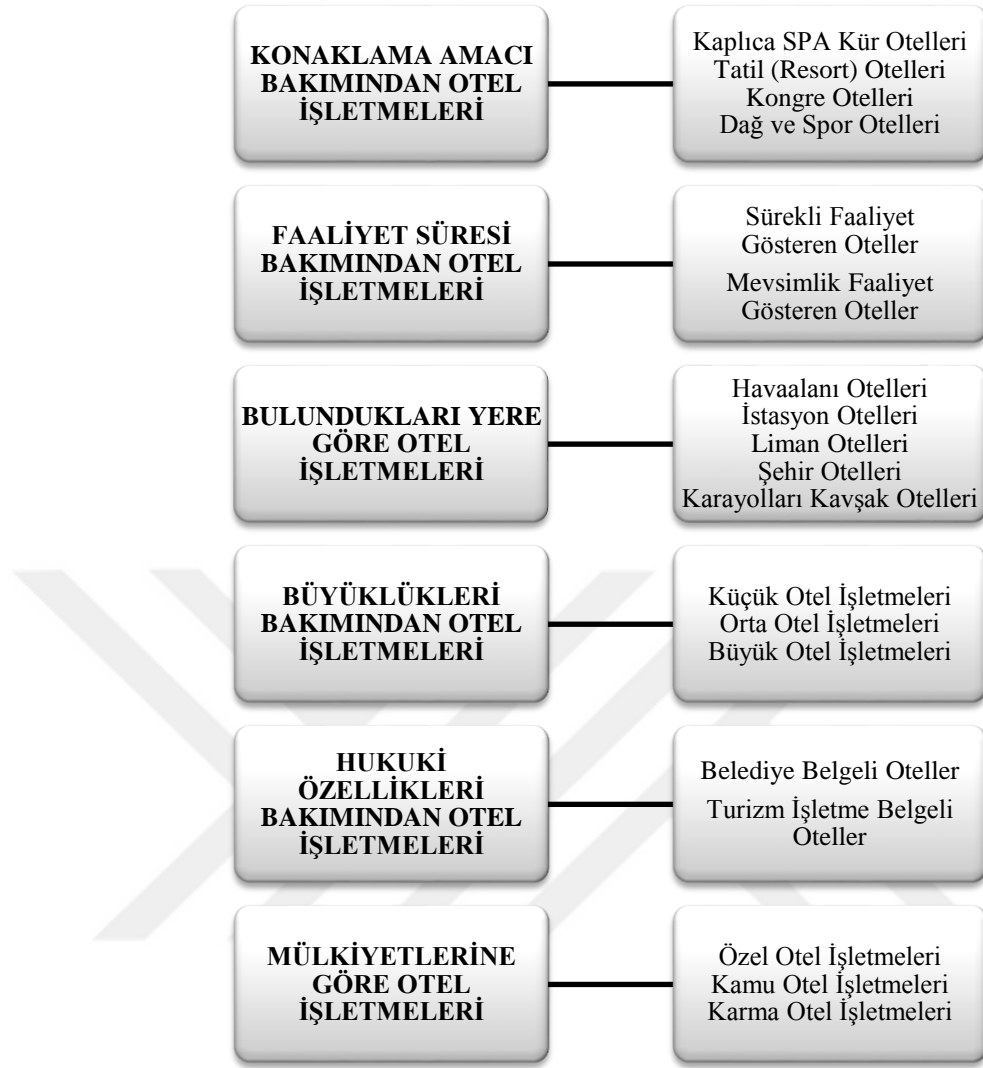
Çeşitli kriterlere göre kategorize edilen otel işletmelerinin, türlerinin belirlenmesi hem yerli, hem de yabancı müşteriler için güvence sağlamaktadır.

Müşteri kategorizasyon sayesinde konaklama öncesinde; otelin lokasyonu, imkanları ve fiyatları gibi birçok unsur hakkında fikir sahibi olabilmektedir (Olalı ve Korzay, 1993: 40).

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasına ilişkin olarak çok sayıda bilimsel çalışma bulunmasına karşın, alanyazın incelendiğinde bu konuda akademik anlamda bir konsensus oluşmadığı göze çarpmaktadır. Fakat bu çalışmalarda yapılan sınıflandırmalara bakıldığında genel olarak Dünya Turizm Örgütü'nün sınıflandırma yönteminin referans alındığı anlaşılmaktadır. Yerel unsurları içeren sınıflandırmaları “*Kamu Kuruluşları Tarafından Yapılan Resmi Sınıflandırma*” ve “*Özel Kuruluşlar Tarafından Yapılan ve Bağımsız Ticari Organlar ile Birliklerin Otel İşletmelerini Denetlemesi ve Değerlendirmesi Esasına Dayanan Bağımsız Sınıflandırma*” olarak iki grupta toplamak mümkündür (Lawson, 1995: 5). Ulusal otel işletmelerinin sınıflandırılması konusunda yerel unsurların ön plana çıktığı günümüzde, genellikle ülkelerin turizm mevzuatları referans alınmakta ve sınıflandırma söz konusu ülkelerin hükümetleri tarafından yapılmaktadır (Batman, 2003: 20; Lau vd., 2005: 47).

Konaklama işletmeleri üzerine çalışmalar yapan araştırmacıların çalışmalarına bakıldığında da bir fikir birliğinin sağlanmadığı görülmektedir. Zira bu bağlamda Gray ve Liguori (2001: 21), otel işletmelerini faaliyet gösterdikleri süreye göre sınıflandırmaya tabi tutarken; Angelo ve Vladimir (1991: 59) otel işletmelerini lokasyon, fiyat, müşteri profili ve otelin zincir üyesi olup-olmaması gibi unsurlara göre sınıflandırmaktadır. Walker (1999: 95) ise Angelo ve Vladimir'in sınıflandırmasındaki gibi lokasyon ve fiyatı göz önünde bulundurmakta, bu unsurların yanına sunulan hizmet zenginliğini de eklemektedir.

Dünyada ve Türkiye’de, hem teorik hem de pratik açıdan genel kabul gören otel işletmeleri sınıflandırması ‘Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri’, ‘Faaliyet Süresi Bakımından Otel İşletmeleri’, ‘Buldukları Yere Göre Otel İşletmeleri’, ‘Büyüklikleri Bakımından Otel İşletmeleri’, ‘Hukuki Özellikleri Bakımından Otel İşletmeleri’ ve ‘Mülkiyetlerine Göre Otel İşletmeleri olarak altıya ayrılmaktadır (Kozak vd, 2002: 5).



Şekil 1. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Kaynak: Demirtaş, N. Otel İşletmeciliği, Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları, Yayın no:67. 2010.

İlgili alanyazında ‘Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri’nin, ‘Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Otel İşletmeleri’ olarak da adlandırıldığı, aynı şekilde ‘Buldukları Yere Göre Otel İşletmeleri’nin de ‘Ulaştırma Araçlarıyla Olan Bağlantısına Göre Otel İşletmeleri’ olarak da adlandırıldığı görülmektedir. Ayrıca bazı sınıflandırmalarda ‘Şehir Otelleri’nin konaklama amacı bakımından otel işletmelerinin içinde yer aldığı, bazı sınıflandırmalarda ise buldukları yere göre otel işletmeleri içinde yer aldığı göze çarpmıştır. Bu çalışmada ‘Şehir Otelleri’ne buldukları yere göre otel işletmeleri

içinde yer verilmiştir. Ayrıca bazı çalışmalarda otel işletmeleri ‘Bağımsız Otel İşletmeleri’ ve ‘Zincir Otel İşletmeleri’ olarak yönetim şekli referans alınarak da sınıflandırılmaktadır (İçöz, 2001:152-153). Söz konusu sınıflandırma şekli bu çalışmada kullanılmamaktadır.

1.2.1. Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri

Sunulan hizmetin amacına göre yapılan otel işletmesi sınıflandırmasıdır. ‘Kaplıca SPA Kür Otelleri’, ‘Tatil (Resort) Otelleri’, ‘Kongre Otelleri’ ve ‘Dağ ve Spor Otelleri’ konaklama amacı bakımından otel işletmeleri içinde yer almaktadır.

- Kaplıca SPA Kür Otelleri; değişik banyo kür imkanları sağlayan konaklama işletmeleridir. Ilıca ya da kaplıca gibi şifalı suların bulunduğu yerlerde hem dinlenme hem de tedavi hizmetlerinin bir arada sunulduğu tesislerdir. Bu amaç üzerine kurulan otellerde masaj ve beden eğitimi gibi tedavi amacı taşıyan hizmetler sunulmaktadır (Kozak vd., 2002: 5).
- Tatil (Resort) Otelleri; özellikle yaz aylarında güneşten faydalanıp, denize girerek dinlenmek isteyen konukların bu isteklerini karşılayacak niteliğe uygun biçimde inşa edilmiş tesislerdir. Yılın belirli dönemlerinde özellikle yaz aylarında, aşırı yoğunluk ve doluluk yaşanan tatil otelleri daha çok eğlence amacına hizmet etmektedir. Tatil otellerinin müşteri profili, otelin lokasyonuna göre değişiklik göstermektedir (Oral, 2001: 16).
- Kongre Otelleri; çalışma, tartışma, kurslar, denetim grupları, yuvarlak masa toplantıları, komisyon toplantıları, genel kurullar, seminerler, konferanslar, kongreler, sempozyumlar vb. gibi toplantılara hizmet sunmaktadır. Kongre otelleri ayrıca çeşitli oyun odaları, yüzme havuzu, dans salonu, bekleme salonu, dinlenme salonu gibi birimlere de sahiptir (Kantarıcı, 2004: 34).
- Dağ ve Spor Otelleri; dinlenmek, temiz hava almak, dağcılık ve kış sporları yapılması amacına hizmet etmek için inşa edilen tesislerdir. Bu oteller verdikleri hizmetler sebebi ile uygun mimari ve malzeme ile donatılmış olmalıdır.

1.2.2. Faaliyet Süresi Bakımından Otel İşletmeleri

Hizmet verdiği süre referans alınarak yapılan otel işletmesi sınıflandırmasıdır. ‘Sürekli Faaliyet Gösteren (Bütün Yıl) Oteller’ ve ‘Mevsimlik Faaliyet Gösteren Oteller’ Faaliyet süresi bakımından otel işletmeleri içinde yer almaktadır.

- Sürekli Faaliyet Gösteren (Bütün Yıl) Oteller; tüm yıl hizmet veren işletmelerdir. Tüm yıl hizmet veren bu işletmeler lokasyon olarak genellikle ulaştırma güzergahlarına, şehir merkezine ve kültürel unsurlara yakın yerlere inşa edilirler. Bu işletmeler, mevsimlik otellerden, verdikleri hizmetler ve yapısal özellikleri bakımından ayrılırlar (Aktaş, 2002: 31).
- Mevsimlik Faaliyet Gösteren Oteller; belirli dönemlerde ve aylarda hizmet veren, yoğunluğun ve doluluğun bu dönemlerde tam kapasite olduğu işletmelerdir. Bu oteller mevsimlik hizmet sunduğundan, sezon dışı konaklamalarda fiyat indirimi söz konusu olabilmektedir. Tatil, dağ ve spor otelleri bu işletmelere örnek olarak verilebilir (Kozak vd., 2002: 5-6).

1.2.3. Buldukları Yere Göre Otel İşletmeleri

Otellerin, ulaşım araçları ile bağlantısı ve yakınlığının referans alındığı otel işletmesi sınıflandırmasıdır. Ulaşım araçlarına göre inşa edilen bu otellerin seyahat merkezlerine yakınlığı bu işletmelerin avantajı olarak görülmektedir. Bu sınıflandırmada ölçüt, otel işletmesi ve ulaşım merkezleri arasındaki mesafedir. ‘Havaalanı Otelleri’, ‘İstasyon Otelleri’, ‘Liman Otelleri’, ‘Şehir Otelleri’ ve ‘Karayolları Kavşak Otelleri’ buldukları yere göre otel işletmeleri içinde yer almaktadır (Kozak vd., 2002: 6).

- Havaalanı Otelleri; havayollarının gelişmesi ve kullanılması sebebiyle hava alanları yakınlarına inşa edilen büyük işletmelerdir. Havaalanı otelleri daha çok havayollarını kullanan insanlara, aktarma yapan yolculara, uçuşları rötör yapan yolculara, bir gece konaklamaya gereksinim duyan kişilere, iş kadınları ve adamlarına, havayolları personellerine hizmet verebilmek amacıyla inşa edilmiştir. Havaalanı otellerinde, otel ve havaalanı arasında doğrudan telefon, ulaşım ve rezervasyon hizmeti sunulmaktadır. Havayoluyla seyahat eden ve

toplantı yapması gereken konuklara hizmet vermek amacıyla bu otellerde konferans salonları da bulunmaktadır (Mısırlı, 2001: 5-6).

- İstasyon Otelleri; otobüs terminalleri ve demiryolu istasyonlarının yakınlarına inşa edilen otellerdir. Liman Otelleri; yük taşımacılığının geliştiği liman şehirlerinde veya turistik cazibesi bulunan, denize kıyısı bulunan merkezlerde kurulan tesislerdir. Bu tesisler, gemi personeli ve gemi ile seyahat edecek yolcuların yeme-içme, konaklama gibi temel ihtiyaçlarının yanı sıra diğer ihtiyaçlarını karşıladığı tesislerdir (Olalı ve Korzay, 1993: 35).
- Şehir Otelleri; genellikle iş amacıyla seyahat edenlerin, yerli ve yabancı konukların tercih ettikleri ve kısa süreli konakladıkları, lokasyon olarak ticaret ve turistik merkezlere yakın olan işletmelerdir. Konuklarına, oda-kahvaltı hizmetleri yanı sıra restoran ve bar hizmeti veren merkezi otellerdir (Kozak vd., 2002: 6).
- Karayolları Kavşak Otelleri; genellikle yerleşim yerleri dışında karayolu güzergahına yakın çevrede, otomobil yolculuğu yapan kişilerin konaklama gereksinimini karşılamak amacıyla hizmet veren işletmelerdir. Bu işletmeler konaklama hizmeti yanı sıra yeme-içme ve park yeri hizmetleri de sunmaktadır (Mısırlı, 2001: 10). Konukların bu işletmelerde kalma süresi kısıtlı olduğundan, sunulan hizmetler de diğer işletmelere göre daha kısıtlıdır (Oral, 2001: 18).

1.2.4. Büyüklükleri Bakımından Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin büyüklükleri bakımından sınıflandırılmasında ölçüt olarak referans alınan hususlar şunlar (Maviş, 1994: 58) ;

- a. Otel sermayesinin miktarı,
- b. Otel işletmesinin belirli bir dönemde sağladığı satış geliri,
- c. Otel işletmesinde istihdam edilen personel sayısı ve bu personele ödenen ücret ya da maaş toplamı,
- d. Otel işletmesinde sosyal ve kültürel faaliyetler için ayrılan kısımlar,
- e. Otel işletmelerinde ziyafet, konferans ve lokanta salonlarının kapladığı alanlar,

- f. Otel işletmelerinde kuaförlere, seyahat acentelerine ve satış mağazası olarak konuklara hizmet çeşitliliğini arttıracak diğer teşebbüslere kiralanmış yerlerin kapladığı alanlar,
- g. İşletmede bulunan yatak sayısı.

Genellikle büyüklükleri bakımından otel işletmeleri ‘Küçük Otel İşletmeleri’, ‘Orta Otel İşletmeleri’ ve ‘Büyük Otel İşletmeleri’ olarak oda sayısına göre sınıflandırılmaktadır. Küçük Oteller; 25-50 arası çalışanı istihdam eden ve 100’den az oda sayısına sahip olan işletmelerdir. Ülkemizde oda sayısı 75’in altında olan oteller küçük otel olarak kabul edilmektedir. Orta Büyüklükteki Oteller; 50-100 arası çalışanı istihdam eden ve 100-300 arası oda sayısına sahip olan işletmelerdir. Büyük Oteller; 100’den fazla çalışanı istihdam eden ve 300’den fazla oda sayısına sahip olan işletmelerdir (Denizer vd., 1998: 7).

1.2.5. Hukuki Özellikleri Bakımından Otel İşletmeleri

Hukuki Özellikleri Bakımından Otel İşletmeleri sınıflandırmasında ölçüt olarak belgelendirme şekli belirleyicidir. Hukuki statüleri bakımından Türkiye’de otel işletmeleri ‘Belediye Belgeli Oteller’ ve ‘Turizm İşletme Belgeli Oteller’ olarak ikiye ayrılmaktadır.

Belediye Belgeli Oteller; sınıflandırılması, denetlenmesi ve fiyatlandırması Türkiye’de yerel yönetimlerin normlarına göre yapılmaktadır. Turizm işletme belgesi bulunmayan tüm otel işletmeleri Belediye Belgeli Oteller grubunda yer almaktadır. Bu oteller “nitelikli” ya da “niteliksiz” olarak sınıflandırıldığı gibi I. sınıf, II. sınıf, III. sınıf oteller şeklinde de sınıflandırılmaktadır (Kozak vd., 2002: 7).

Turizm İşletme Belgeli Oteller; 1983 yılında yürürlüğe giren ve sonraki yıllarda bir takım değişikliğe uğramış “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği” referans alınarak yıldızlara ve sınıflara ayrılmış işletmelerdir. Otelin asgari şartları sağlayıp-sağlamadığı, otelin fiziki özellikleri ve inşasında kullanılan malzeme, işletme ve hizmet kalitesi, çalışanların nitelikleri ve eğitim düzeyleri bu sınıflandırmada ölçüt olarak kullanılmaktadır. Turizm Tesisleri Yönetmeliği’nde konaklama işletmeleri kampingler, apart oteller, hosteller, pansiyonlar, moteller,

oteller ve tatil köyleri olmak üzere yediye ayrılmıştır. 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'na bağlı 1993 yönetmeliği ile otellerin denetlenmesinden ve yıldızlanmasından doğan bütün yetkiler Turizm Bakanlığı'na verilmiştir. Söz konusu yetkileri Turizm Bakanlığı adına Teftiş Kurulu Başkanlığı yerine getirmektedir.

Otel işletmeleri ilgili yönetmeliğe göre ‘Yıldız’ derecesi verilerek, oda kapasitesi en az 10 olan “Bir Yıldızlı Oteller”, oda kapasitesi en az 20 olan “İki Yıldızlı Oteller”, oda kapasitesi en az 50 olan “Üç Yıldızlı Oteller”, oda kapasitesi en az 100 olan “Dört Yıldızlı Oteller”, oda kapasitesi en az 200 olan “Beş Yıldızlı Oteller” olarak sınıflandırılmıştır. İlgili yönetmelikte bu gruplarda yer alan otel işletmelerinin sahip olması gereken ölçütlerde yer almaktadır (Denizer vd., 1995: 12-13).

1.2.6. Mülkiyetlerine Göre Otel İşletmeleri

Mülkiyete göre yapılan otel işletmeleri sınıflandırmasıdır. ‘Özel Otel İşletmeleri’, ‘Kamu Otel İşletmeleri’ ve ‘Karma Otel İşletmeleri’ Mülkiyetlerine Göre Otel İşletmeleri içinde yer almaktadır.

Özel Otel İşletmeleri; tasarruf etme, faydalanma ve kullanma hakkının özel kişilere ait olduğu işletmelerdir. Kamu Otel İşletmeleri; tasarruf etme, faydalanma ve kullanma hakkının çoğunun kamu idaresine ait olduğu işletmelerdir. Karma Otel İşletmeleri; tasarruf etme, faydalanma ve kullanma hakkının bir kısmının kamu idaresine, bir kısmının özel kişilere ait olduğu işletmelerdir (Olalı ve Korzay, 1993: 44-46).

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE ÇEVREYE DUYARLI STRATEJİLER VE UYGULAMALARI

2.1. Konaklama Sektöründe Çevreye Duyarlılık ve Gelişim Süreci

İnsanlık tarihi boyunca dünyada sosyal, ekonomik ve siyasi birçok gelişme yaşanmış ve bu gelişmeler ilerlemenin yanı sıra birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Yoğun nüfus artışları ve artan nüfusun sınırsız ihtiyaçlarının karşılanması için atılan adımlar (üretim ve tüketim faaliyetlerinin artırılması) bu sorunların başında gelen çevre sorunlarının da ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle de Sanayi Devrimi sonrasında hızla gelişen sanayileşme, çevre sorunlarının ortaya çıkışındaki en büyük etkenlerden birisini oluşturmuştur. İhtiyaçlarını karşılamak amacı ile insanların kontrolsüz üretim-tüketim faaliyetlerinde bulunmaları da çevre sorunlarını ortaya çıkartan bir diğer etken olmuştur. Zira insanlar sınırsız ihtiyaçlarını karşılamak için kaynakları bilinçsizce kullanmış ve hala da kullanmaya devam etmektedir. Bu bilinçsiz kullanım bir taraftan insanlığı kaynakların yok olma tehlikesi ile karşı karşıya getirirken diğer taraftan da üretim-tüketim atıkları çevre üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Çevre sorunlarının dikkat çekmesi çevresel faktörlere dayalı kaza ve felaketlerin yaşanması ile olmuştur. Çevresel faktörlere dayalı kaza ve felaketler ile birlikte dünyada çevre bilincinin oluşturulmasına yönelik adımlar atılmaya başlanmıştır (Aykan ve Sevim, 2013: 94). Bu bağlamda ülkeler ve işletmeler de çevre bilincinin oluşumu ve ekonomik faaliyetler ile ekolojinin uyum içerisinde bütünleştirilmesi amacı ile “Bireylerin bugünkü ihtiyaç ve beklentilerini gelecek nesillerin ihtiyaç ve beklentilerinden ödün vermeksizin karşılama” (Brundtland, 1987) şeklinde tanımlanan sürdürülebilir kalkınmayı sağlamaya yönelmişlerdir (Aykan ve Sevim, 2013: 94). Çevre sorunlarının dikkat çekmesi ve tüketicilerin çevreye yönelik bilinçlerinin artması ile çevreci ürünlere yönelik eğilimler, işletmeleri birtakım stratejiler geliştirme ve uygulamaya yönlendirmiştir. Bunların sonucunda ise “çevreye duyarlı işletmecilik” ve “yeşil işletmecilik” kavramları ortaya çıkmıştır (Nemli, 2001: 240; Mesci, 2014: 91).

Çevre duyarlılığı, işletmeler açısından değerlendirildiğinde genel anlamda imalat sektörü ile beraber ele alındığı görülmektedir (Srivastava, 2007; Dangelico ve Vocalelli., 2017). Bunun nedeni imalat sektöründeki işletmelerin üretim atıkları ve emisyonları ile çevreye verdikleri zararın somut bir şekilde görülmesi sebebiyle imalat sektöründeki işletmelerin çevreye daha fazla zarar verdiği şeklindeki algıdan kaynaklanmaktadır (Grove vd., 1996; Beamon, 1999; Goodman, 2000: 202). Fakat çevre ile etkileşim açısından sadece üretim sektöründeki işletmeleri ele almak yanlış olacaktır.

Hizmet sektörü de en az imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler kadar çevre ve çevre sorunları ile yakından ilişkilidir. Hizmet işletmelerinin faaliyetlerinin çevresel etkileri tüketiciler/müşteriler tarafından daha az görünür sahip olduğu için üretim sektörü kadar dikkat çekmemektedir (Grove vd., 1996; Oreja-Rodríguez ve Armas-Cruz, 2012; Cainelli ve Mazzanti, 2013). Fakat hizmet sektörünün de çevre ile olan ilişkisi ve etkileri son derece önem arz etmektedir (Koester vd., 2006; Johnson, 2010). Zira hizmet sektörünün bir alanı olarak turizm, gelişme sürecinde sosyal/kültürel çevre ve tarihi/doğal doku ile olduğu kadar ekoloji ile de sürekli bir etkileşim içerisinde olmaktadır (Demir ve Çevirgen, 2006: 61). Sektörün gelişme hızı ile beraber bu etkileşimin artması ilk olarak konunun uzmanları tarafından üzerinde durulan bir konu haline gelmiş, turizm ve çevre arasındaki etkileşimin olumsuz sonuçlarının fark edilmesi ile birlikte devlet politikası dahilinde ele alınmaya başlanmıştır (Doğan, 2012: 7).

2.2. Çevreye Duyarlı Faaliyet Alanları

Turizm sektörünün gelişimi ile turizm faaliyetlerinin gerçekleştirileceği bölge arasında sıkı bir ilişki söz konusudur. Faaliyetlerin gerçekleştirileceği bölgenin koşulları olumlu ise bu turizmin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Bunun nedeni doğal güzellikler ve bozulmamış bir ekolojik çevrenin turistler/müşterilerin satın alma tercihlerini etkilemesidir. Turizmin gelişmesi, turizm faaliyetlerinin gerçekleştirileceği bölgenin çevre kalitesinin yüksek olmasına bağlıdır; turizmin sürdürülebilmesi, gerçekleştirilecek turistik faaliyetlerin bölgenin çevre kalitesini arttıracak biçimde yönetilmesine bağlıdır (Demir ve Çevirgen, 2006: 135). Turizm faaliyetlerinin gerçekleştirileceği tesisin planlaması, turistik faaliyetlerin yoğun

olduğu dönemlerde su ve enerjinin aşırı tüketimi, aşırı tüketim dolayısıyla hava, su ve toprağa bırakılan atıklar, konaklama tesislerinin çevreye olumsuz etkilerindedir (Mensah, 2004; Erdoğan ve Barış, 2007: 604).

Konaklama sektöründe çevreye duyarlılık faaliyetleri yerli ve yabancı yazında çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Rivera (2002: 345) bu sınıflandırmayı yazılı çevre politikaları, su tasarrufu, enerji tasarrufu, genel tüketim tasarrufu, atık yönetimi ve personel eğitimi şeklinde yapmaktadır. Lopez-Gamero vd., (2011) ile Dief ve Font (2010), sınıflandırmalarında teknik ve örgütsel olarak ikili bir ayrıma gitmiştir. Kirk (1998), ise Rivera (2002)'nin sınıflandırmasına eğitim programlarının değiştirilmesi ve çalışanların eğitimini de ekleyerek bir sınıflandırma yapmıştır. Penny (2007: 293) ise sınıflandırmasında uygulama alanlarına oransal bir dağılım vererek, elektrik tasarrufu (%81), su tasarrufu (%78), atık yönetimi (%78) ve gürültü azaltılması (%67) olarak sıralamıştır. Bu çalışmada Alvarez vd. (2001) ile Aragon-Correa ve Sharma (2003)'ün operasyonel, stratejik ve organizasyonel faaliyet alanları sınıflandırması kullanılacaktır.

2.2.1. Stratejik Faaliyet Alanları

Çevreye duyarlı faaliyetlerin uygulamasında kurum, kültür ve stratejik kararlar önem taşıdığı için çevreye duyarlı faaliyetlerin etkinliğinde işletmenin bütüncül bakış açısına sahip olması ve bu bakış açısını stratejik planlamasına entegre etmesi gerekmektedir (Larson vd., 2000: 1). Çevreye duyarlılık açısından, yöneticilerin olumlu tutum ve motivasyonları, proaktif çevre uygulamaları üzerinde pozitif bir etkiye sahip oldukları için yöneticilerin çevreye duyarlı faaliyetler ile ilgili kararlılığı, inancı ve vizyonu önemlidir. Sharma'ya (2000: 681) göre çevresel konuların yönetsel olarak yorumlanması proaktif bir çevre stratejinin seçilmesini etkileyebilmektedir. Diğer bir ifadeyle işletmenin çevreye olan bağlılığından sorumlu olan yöneticilerin kararları, çevresel faaliyetler ile rekabet üstünlüğü sağlama kapasitesine sahiptir (Lopez Gamero, 2011: 480). Örneğin, proaktif yöneticiler kirliliği büyük ölçüde azaltan veya tamamen ortadan kaldıran proaktif teknolojilere yatırım kararları ile rekabeti yönlendirebilmektedir (Lopez-Gamero, 2011: 490). Tzschentke vd., (2008: 132)'ne göre otel yöneticileri sosyal etik kaygısı nedeniyle çevre uygulamalarını benimsemektedir. Hatta çevreye yönelik tutumları yüksek olan üst düzey yöneticiler

gözle görünür katılıma teşvik etmektedir. Çevreye duyarlı faaliyetleri benimsemenin ekonomik avantajlarına rağmen bazı yöneticiler ekolojik yatırımların yüksek sermaye getirmesi nedeni ile kurumsal düzey uygulamaları göz ardı etmektedir. Özetle stratejik düzeyde yöneticilerin kişisel inançları, vizyonları çevresel faaliyetlerde farklılık yaratabilmektedir (Park vd., 2014: 109).

Hsieh (2012: 100-107) bir işletmenin çevre politikasına sahip olmasında organizasyonel yeteneklerinin önemine dikkat çekmektedir. Yetenekler çevresel politikaları yönlendirebilmektedir. Klepsch ve Schneider'e (2012: 30) göre üst yönetim bu organizasyonel yeteneklerin her bir departman temsilcisinin aktif katılımı ile yeşil ekibin oluşturulmasına dikkat çekmektedir. Örneğin; Marriott Otel grubu gibi bazı oteller yeşil elçilere sahiptir. Uluslararası rekabet üstünlüğüne sahip pek çok otel yapılanma için uluslararası bir standardizasyon kuruluşu olan ISO 14001 çevresel yönetim sistemlerini (EMS) kullanmaktadır. Çünkü ISO 14001 otel işletmelerinde, çevre yönetimi konusunda duyarlı olmalarını istemektedir (Lopez Gamero vd., 2016: 4-5).

2.2.2. Fonksiyonel Faaliyetler Alanları

Fonksiyonel anlamdaki otelcilik faaliyetleri satın alma süreci ile başlamaktadır. (Erdoğan ve Barış, 2007: 609). Buradan hareketle otellerin satın alma süreçlerinde çevresel hasarı en aza indirmek için yerel ve çevre dostu ürünleri tercih etmesi oldukça önemli hale gelmektedir (Chien, 2017: 16). Bunun yanı sıra geri dönüşümü mümkün olan ürünler, enerjiden tasarruf sağlanmasına katkı sağlayan cihazlar, temizlik maddelerinde tüketimin sınırlandırılması gibi faaliyetlerde satın alma süreçlerinde meydana gelmektedir (Erdoğan ve Barış, 2007: 609). Bu nedenle de konaklama işletmelerinin çevre dostu satın alma politikası oluşturmaları ve aşağıdaki çevre dostu satın alma ilkelerini uygulamaları hem ekonomik hem de ekolojik sürdürülebilirliğe katkı sağlayacaktır (Erdoğan ve Barış, 2007: 609):

- Geri dönüşümlü ve yeniden kullanılabilen ürünlerin satın alınması,
- Hizmet üretim ve sunumu esnasında en az atık bırakan, geri dönüşümlü, sağlıklı kutulanmış ürünlerin tercih edilmesi,

- Enerji tasarrufu sağlayan donanımların satın alınması ve kullanılması,
- Doğaya zarar vermeyen temizlik kimyasallarının satın alınması ve israfın önlenmesi.

Kirk (1995: 6)'e göre satın alma politikaları çevre dostu tedarikçilerle ortaklıklar kurmak, sürdürülebilir ürünleri satın almakla gerçekleştirebilmektedir. Emeksiz (2007: 146) araştırmalarında temizlik kimyasallarını satın alan çoğu işletmenin çevre dostu oldukları sonucuna varmıştır. Aynı zamanda tedarikçilerden ekolojik mal ve hizmetlerin seçilmesi işletmenin itibarını ve müşteri sadakatini arttırabilmektedir. Ekolojiye duyarlı olmayan bir tedarikçi ile çalışmanın işletmenin itibarını önemli derecede tehlikeye atacağı bildirilmektedir.

2.2.3. Operasyonel Faaliyetler Alanları

Dünya genelindeki otel işletmeleri 1990'lı yıllardan itibaren çevreye duyarlı işletmecilik uygulamalarını gerçekleştirmeye başlamışlardır (Fukey ve İsaac, 2014: 296). Özellikle işletmeler operasyonel uygulamalar ile hem verimliliklerini arttırmakta hem de ekolojik sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır (Alvarez-Gil vd., 2001: 457; Sarıışık ve Genç, 2007:59-60). Bu uygulamalar ile soğutma, ısıtma, aydınlatma, yemek pişirme, temizlik, yüzme ve sulama faaliyetleri gerçekleştirilirken, su, enerji ve atık yönetimini sağlamaktadırlar (Legrand vd., 2013).

2.2.3.1. Su Tasarrufu

Su kullanılan işletmeler açısından bakıldığında hizmet sektöründe su tüketiminin en fazla konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştiği bilinen bir gerçektir. Konaklama sektöründe faaliyet gösteren otellerin su tüketimine yönelik yapılan araştırmalar da su tüketimi için ödenen bedelin, toplam maliyetin %15'ini oluşturduğu, kullanılan suyun %45-50'sinin odalarda, odalarda tüketilen suyun ise %56'sının duşta, % 25'inin tuvalette, % 10'unun temizlikte ve %9'unun lavaboda kullanıldığı belirtilmektedir (Öztürk, 2004:6).

Otel işletmelerinde su tüketiminin tek gerçekleştiği yerler odalar değildir. Bunun yanında mutfak ve çamaşırhane gibi alanlarda da su tüketimi oldukça fazladır.

Fukey ve İsaac (2014)'a göre konaklama işletmelerinde su kaynaklarının en fazla kullanıldığı yerler mutfak, çamaşırhane ve banyolardır. Su kullanımının yoğun olduğu konaklama işletmelerinde su kaynaklarının etkin kullanımı oldukça önem arz etmektedir (Kahraman ve Türkay, 2012: 152).

Su kullanımının ve su kullanım bedelinin toplam maliyet içerisindeki payının fazla olması konaklama işletmelerinde tasarrufa gidilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda tasarruf kapsamında alınacak önlemler aşağıda sıralanmıştır (Öztürk, 2004: 6-12; Legrand vd., 2013: 43-44; Koç, 2014: 411):

- Su tasarruflu bataryaların kullanılması,
- Tuvaletlerde yağmur suyunun kullanılması,
- Çamaşırhanelerde daha az su ve temizleyici ile çalışan makinelerin kullanılması,
- Çarşaf ve havluların uzun süreli kullanımının sağlanacağı sistemlerin geliştirilmesi,
- Bulaşıkların kaba kirleri için akarsu yerine göllendirilmiş su sistemlerinin kullanılması,
- Havuzlardaki su taşkınlarının önüne geçmek için su seviyesinin biraz düşük tutulması,
- Havuz kaplamaları aracılığı ile buharlaşmayı ve ısı kaybının engellenmesi
- Filtreleme cihazlarını sayısının artırılması,
- Yeşil alanların sulama işlemleri için yağmurlama tekniklerinden faydalanılması,
- Topraktaki suyun buharlaşmasının engellenmesi amacı ile yongalar kullanılması.

Sonuç olarak konaklama işletmelerinde su kullanımının azaltılmasına yönelik

birçok uygulama mevcuttur. Bu uygulamaların hayata geçirilmesi ile işletmeler hem daha çevreci bir görünüm kazanırken hem de toplam maliyet içerisinde önemli bir yer tutan su kullanım maliyetinin düşürülmesini sağlayacaklardır.

2.2.3.2. Enerji Tasarrufu

Konaklama işletmelerinin operasyonel faaliyet alanları arasında bir diğer alan ise enerji kaynaklarına yönelik alanlardır. Konaklama işletmeleri aydınlatma, ısıtma ve soğutma gibi bir çok alanda doğrudan ya da dolaylı bir şekilde enerji kaynaklarını kullanmaktadır. Bu nedenle enerji kaynaklarının etkin kullanımı oldukça önemli bir konu haline gelmektedir (Kahraman ve Türkay, 2012: 151).

Konaklama işletmelerinin, hizmet yapısı göz önüne alındığında enerji tüketimi önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle, enerji tüketimi otel işletmelerine oldukça yüksek maliyetler yüklemektedir. Bu maliyetleri azaltmak amacı ile konaklama işletmelerinin çevre yönetim sistemlerinden faydalandıkları görülmektedir (Erdoğan ve Barış, 2007: 609). Legrand vd., (2013: 20) konaklama işletmelerinde üç alanda yüksek enerji tüketimi gerçekleştirildiğini belirtmektedirler;

- **Misafir Odaları:** Misafirlerin konaklama sırasında kullandıkları yatak odaları, odada bulunan banyolar/duşlar ve tuvaletleri kapsamaktadır.
- **Ortak Alanlar:** Konaklama işletmeleri içerisinde bulunan resepsiyon salonu, lobi, bar, restoran, toplantı odaları, yüzme havuzu, spor salonu, sauna vb. çevre ile ısı değişimi yüksek oranlı alanları kapsamaktadır.
- **Hizmet Alanları:** Konaklama işletmelerinin mutfaklar, ofisler, depolar, çamaşırhaneler, personel tesisleri ve diğer teknik alanlarını kapsamaktadır.

Legrand vd., (2013: 14) çevreye duyarlı konaklama işletmelerinin enerji tasarrufunun yollarını aramakla birlikte, enerji kullanımı açısından yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Elektrik tüketiminin sıcak bölgelerde dış hava sıcaklığına bağlı olarak değişiklik göstermesi enerji tasarrufunda farklı teknolojilerin ve enerji kaynaklarının kullanımı bazı ülkelerde sürdürülebilir gelişmenin temel bileşeni olarak görülmektedir (Emeksiz, 2007: 146). Örnek vermek

gerekirse Malezya bu konuda dikkat çekmektedir. Malezya’da bulunan konaklama işletmelerinin yenilebilir enerji kaynakları ve suyu toplama sistemlerini kullanım oranı oldukça yüksek seviyededir (Yusof ve Jamaludin, 2013: 429).

Burada enerji tüketimi ile rekabet gücü arasındaki ilişkiden bahsetmek yerinde olacaktır. Çünkü enerji fiyatlarının yüksek olduğu ülkelerde kullanılan enerji miktarı konaklama işletmelerin maliyetlerini arttırmakta ve bu durum da rekabet gücünü olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinin hem çevreye olan etkileri hem de maliyet açısından etkileri bakımından enerji tasarruf amacı ile bazı önlemler alması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinin enerji tasarrufu sağlamak için alması gereken önlemler şu şekilde sıralanabilir (Öztürk, 2004: 12-18; Koç, 2014: 411; Fukey ve İsaac, 2014: 300):

- Konaklama işletmelerinin elektrik tesisat/tamirat işlerinden sorumlu kişilerin hangi malzemeyi nerede kullanacaklarına yönelik bilgilendirilmesi gerekmektedir.
- Kullanım ömrünü tamamlamış ya da tamamlamaya yakın teçhizatlar yeni ve daha teknolojik olanlar ile değiştirilmelidir.
- Klima sistemlerinin müşteri yoğunluğuna göre çalışmasını sağlayacak otomatik sistem kurulmalıdır.
- İşletmenin aydınlatılması amacı ile gün ışığından maksimum fayda sağlanmalıdır.
- Aydınlatmada enerji tasarruflu ampuller ve ledler kullanılmalıdır.
- Isı kontrolü sağlamak amacı ile çift cam kullanımı yaygınlaştırılmalıdır.
- Müşterilerin de tasarruf önlemlerine katkı sunmasına yarayacak sistemler geliştirilmelidir.
- Enerji kaynakları olarak yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak konaklama işletmelerinde enerji tüketiminin azaltılmasına yönelik birçok önlem almak mümkündür. Konaklama işletmeleri bu önlemleri alarak ve çevre duyarlılıklarını artırarak çevreci bir işletme statüsü kazanacak, maliyetlerini azaltarak kar paylarını artıracak ve rekabet güçlerini maksimize edeceklerdir.

2.2.3.3. Atıkların Yönetilmesi

Konaklama işletmelerinin operasyonel faaliyet alanları arasında bir diğer alan ise atık yönetimi alanlarıdır. Konaklama işletmeleri doğaları gereği yoğun tüketimin yaşandığı alanlardır. Bu nedenle konaklama sektörlerinde çıkan atıkların türlerine göre ayrılması ve geri dönüşüm/yeniden kullanım imkanı olanların değerlendirilmesi ile çevrenin korunması gerekmektedir (Emeksiz, 2007:147; Seyhan, 2011: 132).

Özgen (2005), konaklama işletmelerinde atık yönetimini, “*atık oluşumunu engelleme, çıkan atık miktarını en az düzeye indirme gibi, amaçlara ulaşmak için otel işletmesi personelinin, parasal kaynaklarının, donanımının ve atıkları değerlendirebilecek firma ve kuruluşlar gibi dış çevre elemanlarının, uyumlu, verimli ve etkin bir şekilde çalışmasını sağlayacak kararlar alınması, bu kararların uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi süreçlerinin toplamı*” şeklinde ifade etmektedir.

Konaklama işletmelerinde atık yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinin faydaları oldukça fazladır. Bunların başında, işletmenin parasal faaliyetlerinde maksimum kar veya minimum maliyet, çevresel kirliliğinin azaltılması ile sürdürülebilir turizmin gerçekleştirilmesi ve toplum sağlığının korunması gelmektedir (Shamshiry vd., 2011: 4).

Atık yönetim sistemlerinin iş süreçlerine odaklanan basit değişikliklerle başlatılması faydalı olabilmektedir. Örneğin otel işletmesi temizlik ihtiyaçlarını kontrol etmenin yanı sıra, geri dönüşüm programını müşteriler ile paylaşarak misafir odalarına geri dönüşüm kapları koyabilir (Fukey ve İsaac, 2014: 298). Üniforma ve nevresim gibi hasar görmüş tekstil ürünlerinin; misafir çamaşır torbaları, küçük önlükler, temizlik bezleri şeklinde kullanılmaları tasarruf ve ekolojik sürdürülebilirliğe katkı sağlayabilmektedir (Legrand vd., 2013: 32). Bu tip atık minimizasyonu atık

arıtma maliyetini azaltmakta geri dönüşüm, evsel atık toplama, yanma ve arazi doldurma yoluyla ek maliyetlerden kaçınılmaktadır.

Sonuç olarak konaklama işletmelerinin stratejik, operasyonel ve fonksiyonel faaliyet alanlarındaki çevreye duyarlı uygulamaları, işletme açısından sürdürülebilir gelişme sağlamasının yanında söz konusu işletmenin rekabet gücünü de arttırmaktadır. Çünkü bu uygulamalar neticesinde işletmeler toplam maliyetleri içerisinde önlenebilir maliyetleri azaltmakta ve bu da toplam maliyetin azaltılmasını sağlamaktadır. Maliyetlerdeki azalma işletmelerin kar marjları ile birlikte rekabet gücünü de arttırmaktadır. Söz konusu uygulamalar konaklama işletmelerinde personel, müşteri ve toplumun çevreye duyarlılığının da artmasını sağlamaktadır.

2.3. Konaklama Sektöründe Çevreye Duyarlılık Programları

2.3.1. Beyaz yıldız

Türkiye Otel Federasyonu (TÜROFED)'nin 2008 yılında çevreyi ve kaynakları daha etkin bir biçimde korumak adına "yaşanabilir bir çevre" sloganı "Beyaz Yıldız" ile sembolize edilen projeyi başlatmıştır. Çevre kirliliği ve çevresel felaketlerin önlenmesi için resmi ya da özel tüm kişi, kurum, kuruluş ve sektörler sorumluluk düştüğünün bilinci ile başlatılmıştır. İsteğe bağlı turistik işletmeleri de kapsayan bu projenin amacı turistik tesislerde su, elektrik gibi doğal kaynakların aşırı kullanımını kontrol altına almak, kimyasal ve katı atık miktarlarını azaltmaktır. Bu amaç doğrultusunda çevrenin ve doğal kaynakların korunması, çevreye ve doğal kaynaklara yönelik zararın minimizasyonu hedeflenmektedir (Çoban, vd., 2011).

Turistik işletmelerde kullanılan doğal kaynak ve atık miktarının kontrol altına alınması maksadıyla sponsor kuruluşlarca da desteklenerek geliştirilen Beyaz Yıldız Projesi'nin temel hedefi; Türkiye'de ki turizm sektörünü ve faaliyetlerini uluslararası alanda "Çevreye Saygılı Turizm Destinasyonu" haline getirmektir. Proje kapsamında, uluslararası standartlara uygun olarak bilinçli tüketim gerçekleştirildiğinde sadece su ve enerji tüketimi için % 25-90 arasında tasarruf edebilmenin mümkün olduğu ortaya konulmuştur. Böylece turizm işletmeleri yüz binlerce dolar tasarruf sağlayabilir. Bu nedenle yatırımın başlangıcından itibaren bu bilinçle planlama yapılmalı ve rekabet

gücünü arttırmak için yapılan yenileme yatırımlarında da bu konu dikkate alınmalıdır. Kontrolsüz tüketimin, bilinçli tüketime dönüşmesini amaçlayan Beyaz Yıldız Projesi, müşterilerin konforundan ödün vermeden, müşterilerin de çevresel duyarlılığın bir parçası haline getirilmesini amaçlamaktadır (TÜROFED, 2009).

TÜROFED çatısı altında yer alan tüm turistik işletmeleri, isteğe bağlı kapsayan proje kapsamına dahil olan tesislerin yöneticileri ve çalışanları için kitapçıklar, eğitici posterler ve dokümanlar hazırlanarak, projeyi anlatan bilgilendirme seminerleri ve çevre eğitimleri düzenlenmektedir. Bu bağlamda önce çalışanlar bilinçlendirilmektedir (www.turofed.org.tr). Beyaz Yıldız Projesi, birer yıllık iki aşamadan ve 55 kriterden oluşmaktadır. Söz konusu kriterler; enerji, su gibi doğal kaynakların yönetiminin yanı sıra, tehlikeli kimyasallar, deterjanlar ve dezenfektanlar gibi atıkların yönetimini ve diğer servisleri kapsamaktadır. Projeye katılan tesislerden, ilk yıl çevreyi korumaya yönelik 25 kriterin, ikinci yıl kalan 30 kriterin yerine getirilmesi beklenmektedir. Tüm kriterleri yerine getiren işletmeler “Beyaz Yıldız” almaya hak kazanmaktadır. Ayrıca tüm kriterleri tamamlayan proje kapsamındaki turistik tesisler iki yılın sonunda Avrupa Birliği ekolojik etiketleme kriterlerini de yerine getirmiş sayılmaktadır. Kriterleri yerine getiren işletmeler, TÜROFED'in ve üye derneklerin internet sayfasında açıklanmakta ve ilgili kurum ya da kuruluşlara (tur şirketleri, acenteler vb. gibi) bilgi aktarımında bulunmaktadır (TÜROFED, 2009).

TÜROFED'e Beyaz Yıldız almak için başvuran tesislerin belgeleri, Diversey Consulting bünyesindeki uzman çevre mühendisleri tarafından denetlenmektedir. Denetim sonrasında 100 üzerinden 65 puan alan işletmeler “Beyaz Yıldız” beratını almaya hak kazanır ve Beyaz Yıldız denetiminde başarılı olan otellere “Beyaz Yıldız” sertifikası verilmektedir.

Beyaz Yıldız Projesine katılan turizm işletmeleri, hem sürdürülebilir çevreye katkıda bulunmakta hem de artan müşteri memnuniyeti ile birlikte ekonomik kazanımlar da sağlamaktadırlar (Kızılırmak, 1997). Beyaz Yıldız Projesi ile turizm sektöründe, hem müşteriler hem işletmeciler rekabet avantajı yakalamaktadır (Kınacı, Pehlivan ve Seyhan, 2011: 106).

2.3.2. Yeşil Yıldız

2003 yılında, Avustralya Yeşil Bina Konseyi (Green Building Council of Australia) tarafından hayata geçirilen “Yeşil Yıldız” gönüllülük esasına dayalı uluslararası sürdürülebilir derecelendirme sistemidir. Konaklama işletmeleri; en fazla sera gazı emisyonu yayan, su kaynaklarının üçte birini tüketen ve bu tüketim sonucunda % 40 oranında atık su çıkaran yapılardır. Yeşil Yıldız, tek bir konaklama işletmesinden, kompleks işletmelere kadar söz konusu yapıların çevresini inşa edip düzenleyen ve işleten yani yapılarda çevresel verimliliğe katkı da bulunan bir sistemdir. Bunun yanında toplum sağlığı ve iyiliği için faaliyetlerde bulunarak, üretkenliği arttırarak yeni iş sahaları oluşturmak da hedeflenir. Yeşil Yıldız kapsamında bir yandan sürdürülebilir yeşil bir topluluk oluşturulurken diğer yandan piyasalarda saygı görececek bir yapılanmaya gidilmektedir. Yeşil Yıldız belgesinin sağladığı faydalar (Green Building Council of Australia):

- Konaklama işletmesini giderlerini düşürürken, bina ve çevresinin değerini arttırır,
- Ortalama % 66 daha az elektrik kullanımı sağlar,
- Ortalama % 51 daha az içilebilir su kullanımı sağlar,
- Ortalama % 15 üretkenliği arttırır,
- Ortalama % 62 daha az sera gazı emisyonu yayar,
- Su ve elektrik tüketimleri konusunda karşılaştırmalı değerler sunar,
- Öğrenim ve öğrencilerin girişkenliğini arttırır,
- Hastanelerde iyileşme sürelerini kısaltır,
- Riskleri azaltır.

Yeşil Yıldızlı Otel girişimi; turizmde kilit rol oynayan temiz su, sahil ve deniz çevresi gibi doğal kaynakları korumayı amaçlarken, turizmin çevre dostu bir şekilde geliştirilmesini hedefler. Yeşil Yıldız, konaklama yerlerinin ve otellerin, çevreye

duyarlı bir etiket sahibi olmasını sağlar. Bu girişimin amacı sektörü çevreye duyarlı sürdürülebilir bir yapıya teşvik etmektir. Yeşil Yıldız Otel Kriterleri GSTC (Global Sustainable Tourism) 151 adet sürdürülebilir ulusal ve uluslararası düzeyde kabul gören madde üzerine kurulmuştur (www.gbca.org).

Türkiye’de de 1993 yılından itibaren aranılan niteliklere sahip konaklama işletmelerine, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından Çevre Dostu Kuruluş Belgesi (Çam Simgesi) verilmektedir. Bu uygulamanın amacı; turizmin sürdürülebilirliği kapsamında, turistik tesislerde çevre bilincinin geliştirilmesi ve bu tesislerin çevresine katkılarının olumlu yönde teşvik edilerek özendirilmesidir.

Sürdürülebilir turizm ve çevreye yönelik önlemlerin giderek daha çok önem kazandığı ülkemizde; çevreye duyarlı konaklama işletmeleri için uygulanan sınıflandırma yapısı güncelleştirilerek geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu kapsamda 22.09.2008 tarihinde 27005 sayılı Resmi Gazete’de “Turizm İşletmesi Belgeli Konaklama Tesislerine Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgesi Verilmesine Dair 2008/3 no’lu Tebliğ” yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Tebliğin 3. Bölüm, 6. Madde, 2. Fıkrasında "Simgesi yıldız olan konaklama tesislerinin plaketerinde sınıflarını gösteren yıldızlar yeşil renkli düzenlenir, ayrıca plaket üzerinde Çevreye Duyarlı Tesis ibaresi yer alır" hükmü yer almaktadır (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr, www.teftis.kulturturizm.gov.tr).

Söz konusu tebliğ yürürlüğe girmeden önce Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan Çevre Dostu Kuruluş Belgesi (Çam Simgesi) almış olan konaklama işletmelerinin, tebliğ yayımlanma tarihinden itibaren bir yıl içerisinde tebliğde belirtilen asgari puanı oluşturacak standartları sağlamış olmaları halinde, Çevre Dostu Kuruluş Belgeleri (Çam Simgesi) Yeşil Yıldız belgesine dönüştürülmektedir (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr; Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2013). Yeşil Yıldız uygulamasının başlıca amaçları (Kınacı, Pehlivan ve Seyhan, 2011: 105);

- Konaklama işletmelerinin çevre duyarlı bir politikaya ve eylem planına sahip olması ve bu eylem planını uygulayacak yetkililerin bulunması, eylem planı uygulanması için personel eğitimi verilmesi,

- Konaklama işletmelerinde su kullanımı, enerji tüketimi, atık miktarını gösteren verilerin toplanması, çevreye duyarlı atık su planının bulunması,
- İşletmenin tesisat ve donanımlarının periyodik olarak bakım ve onarımının yaptırılması,
- İşletme çalışanlarının çevreye özen göstermesi,
- İşletmede çevre bilincinin artırılması.

Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın "Yeşil Yıldız" projesiyle konaklama işletmelerinin çevreye duyarlılıkları kapsamında beklentileri ise (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr);

- Su tasarrufunun sağlanması,
- Enerji verimliliğinin artırılması,
- Çevre dostu olmayan maddelerin tüketiminin azaltılması
- Atık miktarının azaltılması,
- Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının teşvik edilmesi,
- İlk aşamasından itibaren yapının çevreye duyarlı olarak planlanması,
- Çevreyle uyumlu yani mimari bakımından ekolojik olması,
- Çevreye duyarlılık konusunda bilinçlendirme, eğitim sağlanması,
- İlgili kurum ve kuruluşlarla işbirliğini yapılması şeklindedir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan Çevreye Duyarlılık (Yeşil Yıldız Simgesi) Belgesi alacak olan tesislerin, pazarlamalarında ayrıcalık yaratabilecekleri, hem işletmelerine hem de ülke ekonomisine tasarruf bakımından katkıda bulunabilecekleri düşünülmektedir (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr).

2.3.3. ISO 14001

ISO 14001, işletmelerin faaliyetlerinin çevreye etkilerini kontrol altına alabilmek ve sorunların kaynağını çözümlmek için gereken standartları sağlayan bir seridir. Tam adı “ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemleri Şartlar ve Kullanım Kılavuzu” olan ISO 14001, hammadde üründen başlayarak, bu ürünün müşteriye sunulmasına kadar olan süreçte çevresel faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin gereken önlemler dahilinde kontrol altına alınarak, çevreye verilen zararın minimize edilmesine kılavuzluk yapmaktadır. ISO 14001 içeriği, çevre yönetiminin temel ilkeleri, bileşenleri ve çevre yönetiminin geliştirilip uygulanmasının tanımlanmasına yöneliktir (Marangoz, 2003: 30). ISO 14001’in temel ilkeleri (TÜSİAD, 2013: 65);

- Enerji, su gibi kaynakların tasarrufunu sağlamak,
- Çalışanların sürece aktif katılımını sağlamak,
- Yerel ve bölgesel ilişkilerin gelişimini sağlamaktır.

ISO 14001 geliştirilme amacı işletmelerin çevreye yönelik olumsuz etkilerini azaltmak adına iyi bir yönetim biçimi oluşturmaktır. ISO 14001 standartları, bir işletmede çevre yönetim sisteminin kurulması, denetlenmesi, eğer çevre yönetim sistemi varsa o sistemin geliştirilmesine rehberlik etmek amacıyla oluşturulmuştur. ISO 14001 standartları etkin çevre yönetim sistemi kurulması ve bu sistemin işletilmesi için gereken minimum düzeyi ortaya koymaktadır (Kahraman ve Türkay, 2014: 162).

ISO 14001 çevre yönetim sertifikası almak isteyen bir işletme öncelikle ilgili konuda lisans sahibi olan bir kuruluş aracılığıyla başvuru yapmakta, üretim süreçlerini standart ilkelere uygun hale getirdiğinin tespit ve denetiminden sonra sertifika almaktadır.

ISO 14001 sayesinde farklı bölgeler için farklı sertifikalar yerine işletmeler tüm dünyada geçerli bir sertifika sahibi olmaktadır (Hutchens 2010). ISO 14001 sertifikası, çevresel faktörlerden doğacak riskleri azaltarak işletmelerin etkinliğini ve performansını arttırmaktadır. Atıkların azalmasıyla doğru orantılı olarak operasyon

ücretlerini azaltmaktadır. Böylece, işletmelere ekonomik katkı olarak geri dönmektedir (Sheldon, 1997; Delmas 2009).

Tüketiciler de son yıllarda işletmelerde çevreye duyarlı faaliyetlerde bulunulması ve ISO 14001 standartlarına uyulmasını desteklemekte, bu doğrultuda standartlara uygun olan işletmeler uygun olmayan işletmelere karşı rekabet avantajına sahip olmaktadır (Potoki ve Prakash, 2005). İşletmelerin faaliyetleriyle çevreye verdiği zararı ve doğal kaynak tüketimini minimize etmeye çalışan ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi sayesinde bu sertifikaya sahip olan kuruluşların; toplum, müşteri ve yatırımcılar üzerinde olumlu bir imaj ve etikete sahip olarak itibarlarını arttırdıkları görülmüştür.

2.3.4. Mavi Bayrak

Mavi Bayrak, uluslararası standartlara sahip, nitelikli açıdan donanımlı plaj ve marinalara verilen uluslararası bir çevre ödülüdür. Mavi Bayrak bakım, donanım ve temizlik açısından sürdürülebilir çevrenin sembolüdür. Mavi Bayrak, plajlar için gerekli donanıma sahip bir çevre yönetimini temsil etmektedir. Avrupa'da 30 ülke olmak üzere, dünya çapında toplam 49 ülkede uygulanan Mavi Bayrak Programı, Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı (Foundation for Environmental Education, FEE) tarafından koordine edilmektedir. Mavi Bayrak Programı'nın Türkiye temsilciliğini Türkiye Çevre Eğitim Vakfı (TÜRÇEV) yürütmektedir. TÜRÇEV, Mavi Bayrak kapsamında gelen talepleri, ilgili kriterler kapsamında değerlendirmekte ve uygun olanlar için gerekli dokümanları hazırlamaktadır. Mavi Bayrak kapsamında gelen talepler önce "Ulusal Jüri"nin değerlendirilmesine sunulmakta, jürinin uygun gördüğü plaj ya da marinaların bilgi ve belgeleri ise FEE'ye ulaştırılmaktadır. Uluslararası jürisini toplayan FEE ise tüm ülkelerin taleplerini değerlendirerek nihai kararını vermektedir (www.turcev.org.tr).

Sürdürülebilir turizm kapsamında değerlendirilen "Mavi Bayrak" uygulamasının amacı kıyı turizminin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak ve bu konudaki ilerlemeyi ortaya koymaktadır. Mavi Bayrak uygulamasında temel alınan üç yaklaşım ise (Kızılırmak, 1997: 26):

- Bölge halkı ve marinalar arasında işbirliğinin teşvikini sağlamak,
- Belirlenen kriterlerin izlenmesinde gidilecek yolun belirlenmesini sağlamak,
- Kıyıların çevresinin projelendirilmeleri konusunda somut sonuçların anlaşılmasını sağlamaktır.

Plajlar için 32 kriteri bulunan Mavi Bayrak Ödülü kapsamında deniz suyunu kontrol etmek amacıyla 15 gün aralıklarla sezon boyunca plajlardan deniz suyu numunesi toplanmakta, mikrobiyolojik düzeyde ve üç parametre üzerinden analizler yapılmaktadır. Numune alma ve analiz işlemleri Sağlık Bakanlığı tarafından yapılmakta, bir kısmı Kültür ve Turizm Bakanlığı'na finanse edilmekte ve "Avrupa Birliği Yüzme Suyu Direktifleri" kapsamında değerlendirilmektedir. Marinalar için 24 kriteri bulunan Mavi Bayrak Ödülü kapsamında deniz suyu analizi istenmemekte ancak deniz suyunun fiziksel görüntüsü değerlendirilmektedir (www.mavibayrak.org.tr).

Deniz suyunun temizliği, çevre yönetimi ve çevre bilincinin oluşturulmasına yönelik faaliyetlerin yapıldığı, plaj ve marınayı kullanan müşterilerin ihtiyaçlarının karşılandığı Mavi Bayrak ödülü, işletmelerde donanım ve güvenliğin sağlandığını garanti eder niteliktedir. Bu sebeple bir marka veya "Eko- Label" özelliğini taşımaktadır (www.mavibayrak.org.tr).

Gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmalar mavi bayrak ödülünün otel yapımını teşvik ettiğini göstermektedir. Mavi Bayrak uygulaması gönüllülük esasına dayanan aktif katılımlı başarılı bir çevre eğitimi olarak değerlendirilebilir. Bu tarz girişimler toplumun gönüllü katılımı doğrultusunda çöplerin temizlenmesi gibi olumlu etkilere sahiptir. Ayrıca Mavi Bayrak uygulamasının yerel, bölgesel ve ulusal çapta yasal gereklilikleri (acil durum tahliye planları, sağlanan hizmetlerde hijyen seviyesi) olması konaklama işletmeleri açısından da olumlu etkilere sahiptir (Saayman ve Merwe, 2015). Mavi Bayrak uygulamasının varlığı, tanıtılması, başarılı işbirlikleri ile bu konuda araştırmalar yapılması, tüketicilerin bilinçlendirilmesi, toplumun yer aldığı sürdürülebilir kıyusal çevre anlayışının yayılmasını sağlayacaktır. Plaj ve marinalarda standardı korumak adına düzenli temizlik yapılması, kıyıların denetlenmesi, marinalarda zararlı atıkların yok edilmesi doğal alanları koruyacak ve gerçek bir çevresel gelişim sağlayacaktır (Kızılırmak, 1997).

Mavi Bayrak ödülü turizm pazarlaması bakımından konaklama işletmelerinin gelirlerini arttırmaktadır. Çünkü günümüz tüketicileri çevreye duyarlı ürünleri ve çevre kalitesini değerlendirerek, uluslararası niteliğe ve özelliklere sahip işletmeleri tercih etmeye başlamışlardır (Blackman vd., 2014). Bu bakımdan uluslararası niteliğe sahip olan Mavi Bayrak turizm sektörü için büyük bir öneme sahiptir. Sadece yerli turistleri değil yabancı turistleri de cezbeden Mavi Bayrak, kalitenin simgesi olarak algılanmaktadır. Mavi Bayrağın olmaması ya da kaybedilmesi ise turizm bakımından prestijin kaybedilmesi anlamına gelmektedir (McKenna vd., 2011). Bu tarz uygulamaların yokluğunda her işletme bağımsız değerlendirme yapacak ve bulunduğu bölgeyi temiz ya da üstün gösterecektir (Frampton, 2010). Mavi Bayrak projesi gibi projeler sayesinde objektif otoriteler tarafından tarafsız değerlendirmeler yapılmakta ve konaklama işletmeleri çevreye katkısı doğrultusunda değerlendirilmektedir (Blackman vd., 2014).

Mavi Bayrak işletmelere avantaj sağlayan bir uygulama olsa da bu uygulamanın bazı olumsuz yönleri ya da uygulanmasının bir takım zorlukları da beraberinde getirdiğini söylemek mümkündür (Williams ve Davies, 1999). Mavi Bayrak uygulaması sahil ekosisteminin tüm özelliklerini ele almadığından, bu durum çevre yönetimi konusunda zafiyete neden olur. Uygulama su kalitesini diğer kriterlere göre daha fazla önemseydiğinden, diğer kriterlerin üzerinde çok durmadığı gerekçesiyle eleştirilir. Uygulamanın, konaklama işletmelerinin yönetim süreçlerine ters düşen tarafları bulunmaktadır. Bu duruma sahil atıklarından kurtulma yöntemleri örnek gösterilebilir. Ayrıca Mavi Bayrak uygulamasının çevreci yönetim anlayışından çok bir pazarlama aracı haline dönüştürülmesi ve bu anlamda kullanılması, uygulamanın amacından saptırıldığı gerekçesiyle eleştirilmektedir (Russell vd., 2014). Çevre eğitimi konusunda oldukça faydalı bir uygulama olan Mavi Bayrak ödülü konusunda toplumun bilgisinin yetersiz olması da, uygulamanın tanıtımı konusundaki eksiklikleri ortaya koyar niteliktedir (FEE, 2006). Tüm olumsuzluklarına rağmen bu gibi uygulamalar ödül ve ceza sistemi (Mavi Bayrak verme, kirli alan ilan etme) ile konaklama işletmelerinin çevre yönetimi konusundaki performansını olumlu etkilemektedir.

Dünya genelinde, geçmişten günümüze, sahil şeridinin kapasitesine bakılmadan, kontrolsüzce yapılan projelerin hızla artması sahillerin geri dönülmez şekilde değerinin azalmasına sebep olmaktadır (Defeo vd., 2009). Bu nedenle var olan uygulamaların desteklenmesi ve yeni uygulamaların teşvik edilmesi gerekmektedir.

2.4. Çevreye Duyarlılık Hakkındaki Politikalar ve Yasal Düzenlemeler

Çevrenin işletmecilik faaliyetleri esnasında olumsuz etkilenmesi, bu durumu kontrol altına alacak çevre politikaları ve hukuki düzenlemelere olan ihtiyacı gözler önüne sermiştir. Uluslararası çağdaş çevre hukukunun 5 Haziran 1972’de Stockholm Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı ile başladığı kabul edilmekte ve 5 Haziran, Dünya Çevre günü olarak kutlanmaktadır. Konferans çevresel risklerin artması, kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve konu ile ilgili iç hukuk düzenlemelerinin yapılması amacıyla toplanmıştır. Ekonomik gelişimin, çevrenin korunmasıyla mümkün olacağı vurgulandığı Stockholm Konferansı’nda sürdürülebilir kalkınmanın temelleri de atılmıştır (Kızılsümer Özer, 2009: 36).

1983 yılında, Birleşmiş Milletler ile bağlantılı olan ancak örgüt bünyesi dışında faaliyet gösteren Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nu oluşturulmuştur. 1987 yılında Komisyonun hazırladığı Brundtland Raporu ile “sürdürülebilir kalkınma” kavramına dikkat çekilmiş ve var olan düzenin sürdürülemeyeceği, kanunlar ve düzenlemelerle gerekli önlemlerin alınması gerekliliği üzerinde durulmuştur (Kızılsümer Özer, 2009: 36).

Brundtland Raporu’nun etkisi ile yapılmasına karar verilen Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı, 3-14 Haziran 1992 tarihinde Brezilya’nın başkenti Rio de Janeiro’da gerçekleştirilmiştir. Rio Zirvesi’nde dünyadaki en önemli sorunlardan biri olarak tanımlanan ve işletmeler tarafından meydana getirilen endüstriyel atıkların, geri dönüşü olmayacak biçimde dünyayı kirlettiği ve atıkların doğayı kirletmeyecek şekilde yönetilmesi gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Rio Zirvesi prensip olarak “kirleten öder” mantığını yerleştirmeyi hedeflemiştir (Kızılsümer Özer, 2009: 55).

9 Mayıs 1992 yılında kabul edilen Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi 21 Mart 1994 yılında yürürlüğe girmiş ve 1997 yılının sonunda

sözleşmeye ek maddeler konulmuştur. Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi içerisinde imzalanan Kyoto Protokolü ile sanayileşmiş ülkelerin emisyonlarının düşürülmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda Kyoto Protokolü emisyon hedefleri konusunda hukuki sınırlamalar getirerek, emisyonların azaltılmasına için ortak yürütme, temiz kalkınma ve emisyon ticareti mekanizmalarını ortaya koymuştur. Küresel ısınma konusunda sanayileşmiş ülkelerin etkilerine ve işletmelerin doğaya karşı sorumlu olduklarına vurgu yapan Kyoto Protokolü, 55 ülkenin anlaşmaya taraf olup katılmasıyla, 18 Kasım 2004 tarihinde yürürlüğe girmiştir (UNFCCC ve Kyoto Protocol, www.un.org, 22.02.2019; Houghton, 2004: 248; Singer, 2007: 224).

Sürdürülebilir Kalkınma Dünya Zirvesi, 26 Ağustos-4 Eylül 2002 tarihleri arasında Johannesburg'da gerçekleştirilmiştir. Johannesburg Zirvesi'nde diğer zirvelerden farklı olarak dünyanın durumuna değil insana odaklanılmıştır. Yeşil bakış açısıyla sürdürülebilir sosyo-ekonomik kalkınma üzerinde durulmuştur (Swatuk, 2003: 466).

Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi Konferansı'ndan sonra yürütülen müzakerelerde, sera gazı emisyonlarının azaltılması için taraflar 7-18 Aralık 2009 tarihlerinde, finansal ve teknolojik destek konusunda uluslararası bağlayıcılığı olmamakla birlikte mutabakata varmış, bu karar "Kopenhag Mutabakatı" olarak adlandırılmıştır (UNFCCC, unfccc.int, 22.02.2019). Mutabakatta küresel ısınma sebebiyle gelecek yıllarda sular altında kalması muhtemel bölgeler için emisyon kısıtlamasının gerekliliği vurgulanmış ve taraf her ülke için 2020 emisyon azaltma hedefleri belirlenmiştir (UNFCCC- Emissions Targets for 2020, unfccc.int, 22.02.2019).

29 Kasım-10 Aralık 2010 tarihli Cancun İklim Konferansı'nda, Kopenhag Mutabakatı, Birleşmiş Milletler tarafından resmi olarak kabul edilmiş ve bu konferansta düşük karbon teknolojisinin gelişmekte olan ülkelere verilmesi, yeşil iklim fonu oluşturulması ve ormanların korunması gibi konularda kararlar alınmıştır (Harvey, www.blogs.ft.com, 28.02.2019).

28 Kasım - 9 Aralık 2011'de Güney Afrika Durban'da gerçekleşen, Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi ve Kyoto Protokolü Taraflar

Konferansı, sera gazı salınımlarının azaltımı konusunda taraf ülkelerin mali-teknolojik yükümlülüklerini belirlemek ve Yeşil İklim Fonu'nun uygulanmasını gerçekleştirmek için yapılmıştır. Bu konferansta taraflar iklim değişimi ile ilgili evrensel hukuki bir anlaşma yapmaya karar vermiş ve Kyoto Protokolü'nün 1 Ocak 2013'te başlayacak ikinci yükümlülük dönemi konusunda uzlaşmıştır (Durban Climate Conference, www.un.org, 28.02.2019).

Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı'nın 20. Yılı olan 2012 yılında 20-22 Haziran tarihleri arasında Rio+20 Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı gerçekleştirilmiştir. Bu konferansta; iş, enerji, su, yiyecek, doğal felaketler, okyanuslar ve şehirler olarak başlıklandırılan yedi kritik konu ile ilgili sorunlara odaklanılmıştır. Konferans: sürdürülebilir kalkınma ve yoksulluğu ortadan kaldırma bağlamında yeşil ekonomi etrafında şekillenmiştir (Rio+20 Conference, www.uncsd2012.org, 28.02.2019).

Çevre konusunda duyarlılığın artması ile çevre koruma kanunları ve standartlarına duyulan ihtiyaç da artmıştır. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda Uluslararası Standartlar Örgütü, 1992 yılında Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı'nda çevre kalitesini artırımına yönelik standartlar geliştirme kararı almıştır. Uluslararası Standartlar Örgütü, 1996 yılında ISO 14000 çevre standartları serisinin ilki olan ISO 14001'i çıkartmıştır (Bansal ve Bogner, 2002: 271).

ISO 14001 dünyada en çok bilinen çevre yönetim sistemi olmakla birlikte aslında Uluslararası Standartlar Örgütü'nün birçok çevre yönetim sistemi bulunmaktadır. ISO 14004, ISO 14001'in kapsamlı bir sürümüdür. ISO 19011 ise çevre ve kalite yönetim sistem denetimidir. ISO 14020, yeşil etiketler ve yeşil söylemlerle ilgili sertifikadır. ISO 14040, yaşam döngüsü değerlendirmesi ile ilgili standarttır. ISO 14064 işletmelerin üretimleri sırasında çıkardıkları sera gazı miktarını azaltmaları ile ilgilidir. ISO 14063 ise işletmelere çevre iletişimi ile ilgili bilgiler vermektedir (The ISO 14000 Family, www.iso.org, 2009: 6). Avrupa Standard Komitesi'nin (CEN) geliştirdiği EN 16001 ve ISO 50001 sertifikasyonları, işletmelerin, enerji verimliliğini arttırmak amacıyla geliştirilmiş standartlardır (EN 16001 Energy Management, www.bsigroup.com, 08.03.2019; ISO 50001: Energy Management, www.iso.org, 08.03.2019).

Avrupa Topluluğu, 1967 yılında “Tehlikeli maddelerin sınıflandırılması, ambalajlanması ve etiketlenmesi” konusunda bir yönerge yayınlamıştır. 1987 yılında da su kalitesinin korunması, hava kalitesinin korunması, atıkların kontrolü ve yönetimi, kimyasalların kontrolü, flora, fauna ve peyzajların korunması konularında kapsamlı ve geniş normları kabul etmiştir (Avrupa Birliği Çevre Mevzuatına Uyum Süreci, 2002: 26). Brundtland Raporu ve Rio Zirvesi’nin etkileriyle sürdürülebilir kalkınma anlayışına uygun olarak güncellenen Avrupa Birliği’nin başlıca çevre politikaları ise;

- Çevre ve doğal kaynakların korunması
- Çevre sorunlarına yönelik önleyici tedbirlerin alınması,
- Atıkların yönetimi,
- Kirleten öder prensibi,
- Sürdürülebilir üretim ve tüketim kalıbının oluşturulması,
- Yerel ve bölgesel girişimlerin desteklenmesi şeklindedir.

Avrupa Birliği tarafından ortaya konulan Enerji 2020 Stratejisi’nin hedefleri; topluluk üyesi ülkelerde 2020 yılına kadar % 20 oranında enerji tüketiminin azaltılması ve ikinci nesil biyoyakıtlar, karbondioksit saklama, yeni nesil nükleer enerji, yenilenebilir ısınma ve soğuma gibi temel teknolojiler ile ilgili projelerin hızla hayata geçirilmesini kapsamaktadır (Energy: Competitive, Sustainable, Secure Energy, europa.eu, 06.03.2019)

Avrupa Birliği’nin standardı olan Eko Yönetim ve Denetleme Sistemi (EMAS), 1995’den beri işletmelerin çevre performanslarını değerlendirme, raporlama ve geliştirmeye yarayan bir yönetim aracıdır (ec.europa.eu, 09.03.2019).

Türkiye’de 9 Ağustos 1983 tarihinde ilan edilerek yürürlüğe giren Çevre Kanunu’nun amacı “*bütün vatandaşların ortak varlığı olan çevrenin korunması, iyileştirilmesi; kırsal ve kentsel alanda arazinin ve doğal kaynakların en uygun şekilde kullanılması ve korunması; su, toprak ve hava kirlenmesinin önlenmesi; ülkenin bitki ve hayvan varlığı ile doğal ve tarihsel zenginliklerinin korunarak, bugünkü ve gelecek kuşakların sağlık, uygarlık ve yaşam düzeyinin geliştirilmesi ve güvence altına alınması için yapılacak düzenlemeleri ve alınacak önlemleri, ekonomik ve sosyal*

kalkınma hedefleriyle uyumlu olarak belirli hukuki ve teknik esaslara göre düzenlemektir". 2006 yılında Çevre Kanunu'nda değişiklikler yapılmış ve bu kapsamda "kirleten öder" felsefesi benimsenmiştir (Çevre Kanunu, www.tarim.gov.tr, 10.03.2019).

Ülkemizde Çevre Bakanlığı ise 1991 yılında kurulmuştur. Çevre Bakanlığı daha sonra Orman Bakanlığı ile birleştirilerek, Çevre ve Orman Bakanlığı adını almıştır. "Çevre ve Orman Bakanlığı'nın kuruluş amaçları şunlardır; çevrenin korunması ve iyileştirilmesi, kırsal ve kentsel alanda arazinin ve doğal kaynakların en uygun ve verimli şekilde kullanılması ve korunması, ülkenin doğal bitki ve hayvan varlığı ile doğal zenginliklerinin korunması ve geliştirilmesi, her türlü çevre kirliliğinin önlenmesi, ormanların korunması, geliştirilmesi ve orman alanlarının genişletilmesi, ormanların içinde ve bitişiğinde yaşayan köylülerin kalkındırılması ve bunun için gerekli tedbirlerin alınması, orman ürünlerine olan ihtiyacın karşılanması ve orman ürünleri sanayinin geliştirilmesi şeklinde özetlenmektedir" (www.cevreorman.gov.tr, 12.03.2019).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇEVREYE DUYARLI FAALİYETLER AÇISINDAN REKABET AVANTAJI

3.1. Rekabet Kavramı ve Kapsamı

Rekabet sözcüğü etimolojik olarak incelendiğinde, Latince “competer” sözcüğünden türediği görülmektedir (Ambastha ve Momaya, 2004:45). Türk Dil Kurumu sözlüğündeki anlamına bakıldığında rekabet kavramının “aynı amacı güden kimseler arasında çekişme, yarışma, yarış” olarak ifade edildiği görülmektedir (TDK, 2019). Kavram Türkçeye Arapça kökenli “ragabat” sözcüğünden geçmiştir. Ragabat ise avantaj sağlamak için gösterilen çaba anlamında kullanılan bir kelimedir (Hayva , 2014: 3).

Günlük olarak sık kullanım alanına sahip olan rekabet kavramının tanımlanmasında bir fikir birliği olmadığı görülmekte ve bu nedenden dolayı çeşitli rekabet tanımları ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda rekabet kavramı aynı işi yapan kimseler ya da kuruluşlar arasında daha iyiye ulaşma, daha iyi sonuç alma yarışı olarak ifade edilmektedir (Püsküllüoğlu, 2008: 1451). Başka bir ifade ile bir sahada başkasından geri kalmama, hatta ileri geçme arzusu, hissi ve gayreti olarak belirtilmektedir (Doğan, 2001: 1105). Başka bir tanımlaya bakıldığında ise rekabet kavramının iş, sanat, ilim ve hünerde benzerlerini aşmak ve onlara rağmen kazanma gayreti olarak ifade edildiği görülmektedir (Özkan ve Yelten, 2002: 433).

Rekabet kavramı birçok alanda ve disiplinde kullanılmaktadır. Bu çalışmasının konusu açısından işletme alanyazındaki rekabet kavramını ele almak önemlidir. İşletme alanyazınında oldukça geniş bir kullanım alanına sahip olan rekabet kavramı farklı boyutlarda ele alınarak incelenmekte ve buna göre tanımlanmaktadır. Fakat buna rağmen kavramın ne olup ne olmadığına ilişkin belirsizlik kendini korumaya da devam etmektedir (Thurbin, 1998: 5).

İşletme alanyazını açısından rekabet kavramının farklı tanımlamalarına yer vermek, kavramın tanımlanmasındaki çeşitliliğin görülmesi açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda rekabet kavramı aynı alanda faaliyet gösteren rakip işletmelerin her birinin kendi kazancını arttırma amacı ile yaptığı yarış olarak

tanımlanmaktadır (Tutar, 2013: 354). Farklı bir çalışmada ise nispeten adil bir yarışma sürecinde katılımcıların bir hedefe ulaşmak veya bir konumu kazanmak maksadıyla belirli kurallar içinde gerçekleştirdikleri mücadeleler şeklinde ele alınmaktadır (Akgemci, 2008:198). Bu tanımlamaların yanı sıra doğrudan veya dolaylı olarak pazara mal/hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin toplamı olarak ifade edilen tanımlamalara rastlamak da mümkündür (Dinçer, 2007: 95; Papatya, 2003: 16). Başka bir tanımlamada ise hukuk ve iyi niyet göstergeleri de tanımlamaya dahil edilerek tüccar ve sanayicilerin müşteri çekmek ve malların sürümünü sağlamak amacı ile kanuna ve iyi niyet kurallarına uygun olarak birbirleriyle yarış yapmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Aypek ve Ban, 2002: 416). İşletme alanyazınında başka bir tanımlamaya baktığımızda rekabet kavramının işletmelerinin rakip firmalara göre ürünleri tasarlarırken fiyat ve fiyat dışı unsurlarda daha üstün bir tasarım gerçekleştirme, üretme ve/veya pazarlama yeteneği şeklinde tanımlandığı görülmektedir (D’Cruz ve Rugman, 1993).

İşletme açısından ele alındığında rekabet kavramı yönetici statüsünde bulunan kişiler için, sahip olunan ya da yöneticisi olunan işletmenin alanındaki pazar payını arttırmak amacı ile rakip işletmeler/firmalar ile yaşanan çekişmeler olarak algılanmaktadır (Thurbin, 1998: 5). Bu noktadan hareketle rekabet kavramının herhangi bir sektörde egemen konuma gelmek için artan pazar payı kavramına dayandırmak mümkündür (Thurbin, 1998: 16). Bu açıdan ele alındığında rekabetçi davranışların en az iki işletmenin piyasada avantajlı bir pozisyon elde etmek amacı ile yarış halinde oldukları durumlarda ortaya çıktığı söylenebilir (Hitt vd., 1999: 166).

Rekabet kavramının yukarıdaki tanımlamalarına rağmen kavramın kapsamı daha geniş bir çerçeveyi içerisine almaktadır. Örneğin müşteriler, tedarikçiler, potansiyel girişimciler ve ikame ürünler rekabet kavramının kapsamı içerisindedir. Bu faktörleri içerisinde barındıran rekabet olgusu sektörlerin yapısının tanımlanmasına olanak sağlamak ve bu sektörlerdeki rekabet ilişkilerinin de doğasını şekillendirmektedir (Porter, 2010: 33).

Alanyazında yer alan rekabet tanımları incelediğinde, rekabetin üstünlük elde etme aracı olarak görüldüğünü ifade etmek mümkündür. Tanımlamaların ortak noktası ise, rakiplere karşı pazar payının korunması, avantaj elde edilmesi, satışların

devamlılığını sağlamak ve pazarda konum elde etmektir. Bu ana öğelerden yola çıkılarak oluşturulabilecek tanımlama ise; bir organizasyonun bulunduğu pazarda belirli bir konumu ve portföyü korumak veya daha iyi bir konuma gelmek için katlandığı çabadır.

3.2. Rekabet ve Strateji

Strateji nedir sorusuna cevap olarak genel anlamda tek bir tanıma ulaşmak zordur. Strateji için bir tanımlama yapmaya çalışmak, stratejinin çok yönlülüğünün göz ardı edilmesi şeklinde yorumlanabilir (Volberda ve Elfring, 2001: 1). Stratejinin tanımını farklı yazarlar ve yöneticilere göre değişiklik göstermektedir. Bazıları işletmenin hedeflerini, politikalarını strateji olarak düşünürken bazıları ise stratejiyi işletmenin diğer işletmelerden ayrılan yönleri olarak ifade eder. Strateji işletmelerin yapacakları plan, taktik, model, konum ve bakış açısı gibi unsurların belirlenmesi ve daha sonra da bunların arasındaki ilişkinin belirlenmesi şeklinde açıklanabilir. Bunlar şu şekilde açıklanabilir; plan işletmelerin faaliyetlerinde izleyecekleri yolun tasarlanması, taktik; rakip konumda olan işletmelerin önüne geçebilecek yolun oluşturulması, model; işletmenin sürdüreceği faaliyetlerin işleyişinin gösterilmesi, konum; işletmenin pazarda bulunacağı yerin belirlenmesi ve bakış açısı; bütün dünyayı kapsayan bir anlayışa sahip olunmasıdır (Mintzberg ve Quinn, 1991: 3). Strateji kavramının birçok açıdan ele alınması gerektiği düşünüldüğünde; yani her bir birim açısından değerlendirilirken bunların genelinin de düşünülüp bütünleştirilmesinin sağlanması gerektiğinden, strateji tanımlanmanın da ötesinde bir hal alır (Wit ve Meyer 1994: 12). İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için kısa ve uzun vadede belirlemiş oldukları hedeflerine ulaşmalıdırlar. Bu sebeple hedefe ulaşırken bir yol haritası belirlenmeli, sürdürülecek faaliyetler açısından bir düzenleme yapılmalıdır. Yani bir strateji belirlenmelidir (Güçlü, 2003: 68).

İşletmeler iş çevresini, tüketicilerin istek ve ihtiyaçları ve rakiplerini gözlemleyip bu doğrultuda belirlenen hedefleri gerçekleştirmek amacıyla strateji belirlemelidir. Yapılacak strateji işletmenin performansını olumlu yönde etkileyerek aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında avantajlı konuma getirebilir. İyi belirlenmiş stratejiler ile işletmeler pazardaki fırsatlardan faydalanıp rekabet avantajı sağlayabilir. Yani rakip firmalara göre tüketiciler tarafından daha çok tercih edilir hale

gelebilir. Bu sayede faaliyetleri uzun süre devam edebilir yani sürdürülebilir bir hale gelebilmesi mümkün olabilir (Stonehouse vd., 2004: 158).

İşletmeler yürüttükleri faaliyetlerinde daha başarılı sonuçlar elde etmek için stratejilerini belirlerken öncelikle işletmenin amacını ortaya koyup bu doğrultuda bir hedef belirleyebilmelidir. Daha sonra işletmenin dış çevresini gözlemleyip rakip işletmelerin hamlelerini tahmin edebilmeli ve karşılaşılabileceği tehlikeli durumları göz önünde bulundurup sahip oldukları asıl plan dışında ikinci bir plan yapmalıdır. Faaliyetlerini sağlıklı yürütebilmek için en sağlıklı faaliyet şeklini tercih etmelidir ve bütün bunlar devam ederken süreci iyi bir şekilde gözlemleyerek iyi çıkarımlarda bulunmalı ve bu çıkarımlar doğrultusunda da gerekirse yeni stratejiler geliştirmelidir (Allard, 2004: 88).

İşletmelerin başarısının veya başarısızlığının altında yatan sebep rekabettir. Rekabetin yoğun olduğu yani aynı ya da benzer faaliyetler sürdüren ve aynı tüketiciye hitap eden birçok işletmenin var olduğu pazarlarda işletmelerin yürüttükleri faaliyetlerin başarılı bir şekilde devam etmesinin altında ise rekabet avantajı yatar. Bu avantajı sağlayan şey; iyi bir stratejinin belirlenmiş olmasıdır. Günümüzde rekabet avantajının önemi işletmelerin ayakta kalabilmesi ve uzun süre faaliyetlerine devam edebilmesi açısından gün geçtikçe artış göstermektedir (Porter, 1985: 1). Küreselleşen dünya ile birlikte işletmeler, küreselleşme süreci başlamadan önce sadece kendi bölgesinde hatta kendi sokağındaki bir işletme ile rekabet halinde iken, bugün dünyanın dört bir yanından bulunduğu pazara giren işletmeler ile rekabet halindedir. Dünyanın bir diğer ucundan gelip yanı başınızdaki tüketicilere ürün ve hizmet sunan işletmelerin varlığı rekabetin ne derece yoğun olduğunu göstergesidir. Rakiplerin sayısının gün geçtikçe artması da strateji geliştirmenin önemini ortaya koymaktadır (Spulber, 2007: 2). Küreselleşme ile beraber dünyanın tek pazar olduğu düşünüldüğünde işletmelerin yapmış oldukları faaliyetlerdeki hali hazırdaki veya olası rakiplerin, dünyadaki bütün ülkeler, işletmeler, girişimciler ve benzeri bütün unsurların olduğunu söylemek mümkündür (Anholt, 2007: 1). Peki rakiplerin bu kadar çok olduğu bir ortamda işletmeler nasıl rekabet avantajı sağlayabilir? Porter (1985)'a göre; eğer işletmeler rekabet avantajı sağlamak istiyorlarsa, maliyetlerine odaklanarak daha düşük maliyetle üretmiş olduğu ürün ve hizmetleri tüketicilere daha düşük

fiyatlara sunabilirse, rekabet avantajı elde etmiş olur. Ya da ürün çeşitliliği yaparak tüketicilere uygun olan ürün veya hizmeti sunabilirlerse bu sayede rekabet avantajı elde etmiş olurlar.

Yukarıda strateji ve rekabet ile ilgili açıklamalar incelendiğinde, rekabet gücüne sahip olmanın bir stratejiye sahip olmaktan geçtiğini ifade etmek mümkündür. Porter (1985)'ın bahsettiği gibi maliyetleri azaltma yönünde bir düşünceye sahip olmak ve bu düşünceyi uygulamaya koymak aslında bir strateji sahibi olmaktır. Söz konusu stratejinin size kazandıracığı avantaj ise rekabet gücüdür.

Turizm açısından değerlendirildiğinde, hizmet işletmeleri ağırlıklı olan ve turizmin yapısı gereği küresel anlamda çok fazla rakibi barındırmasından dolayı rekabet avantajı bu sektör için de yüksek derecede öneme sahiptir. Rekabet avantajı elde etmek isteyen turizm işletmeleri tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını iyi analiz etmelidir. Rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler tüketicilere rakip işletmelere nazaran kendi işletmesini tercih edecek ürün ve hizmet üretebilmeli, bu ürün ve hizmetin değerinde olan uygun bir fiyat belirlemelidir. Ürün ve hizmetlerin bilgisinin tüketicilere ulaştırılacağı bir tanıtım sistemini kurabilmelidir (Page, 2016: 311). Özellikle turizm işletmelerinde tüketicilerin eğlence ihtiyaçlarının giderilmesine odaklanılması gerektiği düşünüldüğünde, otel işletmelerinin ve eğlence hizmetlerinin birbirlerinden farklı konseptlere sahip olmaları rekabet edebilmek adına önem kazanacaktır.

3.3. Rekabet Avantajı ve Rekabet Avantajı İle İlgili Yaklaşımlar

Araştırmanın bu aşamasında rekabet kavramı hakkında ve rekabet ile ilgili olarak geliştirmiş yaklaşımlar hakkında bilgilere yer verilmektedir. Bu aşamada yer alan yaklaşımlar endüstri temelli yaklaşım ve kaynaklara dayalı yaklaşım çerçevesinde incelenmektedir.

3.3.1. Rekabet Avantajı

Rekabet avantajı, alanyazında, işletmelerin; rakipler, tedarikçiler, alıcılar ve diğerleri üzerindeki üstünlüğünü ve sürdürülebilir mükemmelliğini sağlamayı amaçlayan dinamik ve sürekli bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

Modern çağın en belirgin özelliklerinden birisi olan rekabet avantajının işletmelerin başarısını veya başarısızlığını belirlediği bir gerçektir. Bu nedenle günümüz dünyasında işletmeler hayatta kalmak ve süreklilik elde etmek için sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmeye çalışmaktadır. Çünkü rekabet avantajı, kazanılan bilgi ve beceriyi geliştirmek, verimlilik ve organizasyonel etkinliği arttırmak için önemli bir kaynaktır.

Rekabet avantajı kavramı ilk olarak Porter (1993:48) tarafından “kurum tarafından keşfedilen ve rakiplerin kullandıklarından daha etkili olan ve bu keşifleri yerinde uygulayabilecekleri yeni yöntemler” olarak tanımlanmıştır. Porter’in bu tanımlamasından sonra Pitts ve Lei (1996: 68) örgütün kendi faaliyetlerinin performansında içsel güçlerini kullandığını, böylece rakiplerin faaliyetlerinin performansında elde edemeyecekleri bir değer üretebileceğini ifade etmiştir. Lambin (1998) de rekabet avantajını, kuruma, rakiplerine göre bir miktar üstünlük sağlayan, ürünün veya markanın özelliklerini belirleyen nitelik veya özelliklerin toplamı olarak tanımlamıştır. Kotler (2000) ise Lambin (1998)’den farklı olarak örgütün kapasitesi, çalışmalarını bir veya daha fazla şekilde yürütmek olduğundan, rakiplerin örgütsel yeteneklere ayak uydurmasının veya taklit etmesinin zor olduğunu belirtmiştir.

Lynch (2000), rekabet avantajının rakiplerin sunduğundan farklı ve benzersiz bir şey aramak olduğunu ifade etmiştir. Genel olarak, rakiplerinden daha üstün benzersiz ve farklı bir avantaja sahip olan bir sistemi bulma ya da oluşturma sürecidir. Ayrıca fikrin müşteriye verimli bir şekilde sağlanan değer yaratmaya odaklanmasıdır (Heizer ve Render, 2008). Macmillan ve Tampoe (2000: 89), onu organizasyonun benzersiz bir avantaja sahip olduğu aracı olarak tanımlarken, Peteraf ve Barney (2003) rekabet avantajını, şirketin ürün pazarındaki rakiplerinin verimliliğini aşan etkinliği nedeniyle yarattığı ek ekonomik değer olarak tanımlamıştır.

Rekabet avantajı uzun vadede kurulabilmesi, gelecekteki fırsatlarla ilgilenebilmesi için sürekli ve sürdürülebilir olması, benzerlik değil farklılık ve mükemmelliğe bağlı olması gibi birçok özellik ile karakterize edilmektedir (Porter, 1985).

Rekabet avantajı, rakiplere göre ya da farklı zaman dilimleriyle karşılaştırma sonucu elde edilmekte fakat kesinlik taşımamaktadır. Bir yandan dış ortama, diğer yandan kurumun iç yetenek ve kaynaklarına göre yenilenebilir olarak tanımlanmaktadır. Diğer rekabetçi özelliklerin de kolaylıkla değiştirilebilmesi anlamında esneklik. Bu rekabet avantajlarının kullanımı, kuruluşun kısa ve uzun vadede ulaşmak istediği hedef ve sonuçlarla tutarlıdır (Galby ve Idris, 2007: 310). Rekabet avantajı ile ilgili bilgiler incelendiğinde, rekabet avantajının, pazar yapısı, örgütlerin yapısı, iç dinamikleri, diğer çevresel etmenlere göre değiştiği ve kesin bir rekabet stratejisinin belirlenmesinin mümkün olmadığı görülmektedir.

3.3.2. Rekabet Avantajı İle İlgili Yaklaşımlar

Rekabet avantajı ile ilgili yaklaşımlar alanyazında ikili bir sınıflandırma ile ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlar endüstri odaklı yaklaşımlar ve kaynak odaklı yaklaşımlar olarak adlandırılmaktadır.

3.3.2.1. Endüstri Odaklı Yaklaşımlar

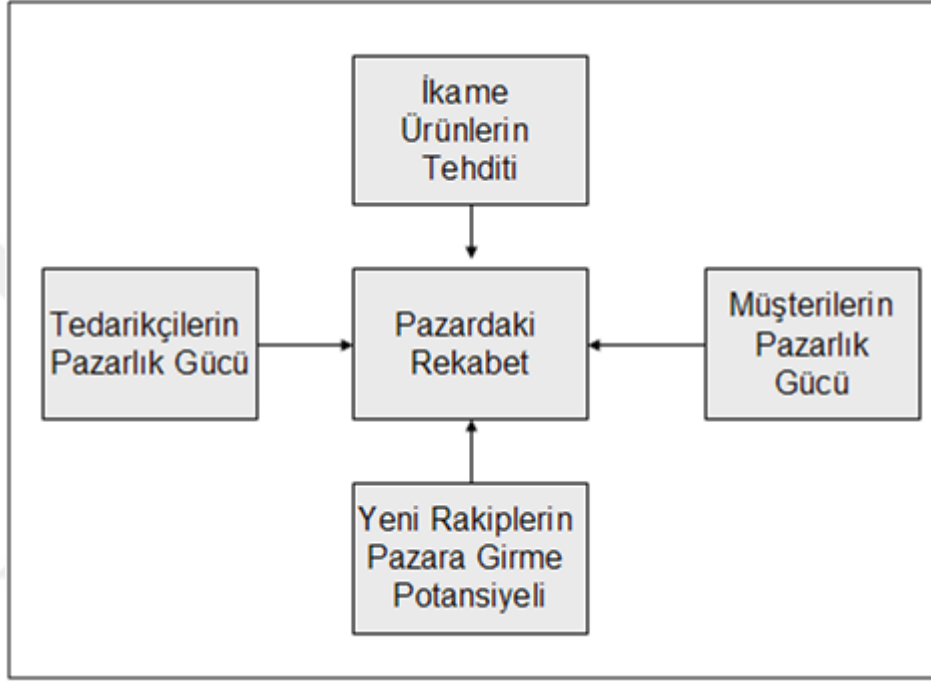
Rekabetin işletmelerin faaliyet gösterdiği pazardan ileri geldiği görüşünü benimseyen yaklaşımlar endüstri odaklı yaklaşımlar olarak ele alınmaktadır (Bain, 1956; Porter, 1980, 1985; Hill, 1988).

3.3.2.1.1. Porter'ın 5 Güç Modeli

1979 yılında Harvard Business Review`da Porter`ın ilk makalesi “How Competitive Forces Shape Strategy” (Rekabetçi Güçler Stratejiyi Nasıl Şekillendirir) ismi ile yayınlamış ve bu makale çok kısa zamanda diliminde dünya strateji alanında devrimsel nitelik taşımıştır (Porter, 2008). İlerleyen dönemde Porter`ın ortaya koyduğu Beş Güç Modeli akademinin ve iş dünyasının stratejiye karşı oluşan düşüncesinde temel referans noktası olarak görülmeye başlamıştır (Koçoğlu ve Kantar, 2016:2).

Porter (2008: 79), bir stratejistin temel işinin rekabet ile ilgili anlayış ve mücadele olduğunu vurgulamaktadır. Bununla birlikte, yöneticilerin rekabeti sık sık çok dar bir şekilde ele alarak sadece şu anki doğrudan rakipler arasında gerçekleştiğine

yönelik indirgemeci bir tanımlama yaptıklarını kar için rekabetin gerçekte diğer dört rekabet gücünü de içerecek şekilde kurulan rekabetin ötesine geçtiğini belirtmektedir: müşteriler, tedarikçiler, potansiyel katılımcılar ve ikame ürünler. Bu beş güçten kaynaklanan genişletilmiş rekabet, bir endüstri yapısını tanımlarken, aynı zamanda endüstri içindeki rekabetçi etkileşimin doğasını da şekillendirmektedir (Porter, 2008: 79).



Şekil 2. Porter'in 5 Güç Modeli

Kaynak: Porter, , M.E. Competitive strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competition. New York: The Free Press, 1980.

Porter (2008: 80), sağlıklı bir endüstri yapısının, stratejistlerin örgütlerinin kendi pozisyonları kadar rekabetçi bir endişe kaynağı olması gerektiğini belirtmektedir. Endüstri yapısını anlamak, etkili stratejik konumlandırma için şarttır. Bu rekabet güçlerini ve bunların temel sebeplerini anlamak, zaman içinde hem rekabeti hem de kârlılığı öngörmek ve etkilemek için bir çerçeve sağlarken, bir sektörün mevcut kârlılığının çekirdeğini ortaya koymaktadır (Porter, 2008: 80). Herhangi bir

kuruluşun stratejisi için, rekabet güçlerine karşı savunmak ve onları kuruluşun lehine şekillendirmek oldukça önemlidir (Porter, 2008: 80; Pitkethly, 2003: 251).

Porter (2008: 80), Beş Kuvvet yapılandırmasını, endüstrinin kârlılığının, en sonunda strateji oluşturmada en önemli hale gelen en güçlü rekabet gücü tarafından belirlenen kârlılıkla birlikte, çeşitli endüstriler arasında farklılık gösterdiğini de belirtmektedir. En güçlü güç, tam tersine her zaman görüldüğü gibi değildir (Porter, 2008: 80). Her rekabet gücünün gücü, bir dizi ekonomik ve teknik özellik veya “itici güç” sonucu ortaya çıkan endüstri yapısı tarafından belirlenmektedir. Bu “sürücüler”, Porter’ın Beş Kuvveti, alanyazın taramasıyla ayrıntılı olarak incelenmekte ve aşağıdaki bölümlerde tartışılmaktadır:

- Yeni pazar katılımcılarının tehdidi
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Alıcıların pazarlık gücü
- İkame ürün veya hizmet tehdidi
- Mevcut rakipler arasında rekabet

3.3.2.1.1.1. Pazara Yeni Girenlerin Karşılaştığı Engeller

Draoui ve Liu (2007: 9), oldukça karlı bir sektöre yeni giren işletmelerin çeşitli mîknatısı olduğunu belirtmektedir. Yeni kapasite, pazar payı kazanma arzusu ve finansal kaynaklar, fiyatlar, kârlılık, maliyetler ve sektörde rekabet edebilmek için gereken yatırım oranları üzerinde baskı oluşturmaktadır (McCray, 1985:33; Giannelos, 1988:40; Ehmke vd., 2004:7; Draoui ve Liu, 2004:9; Hoskisson vd., 2004:83; Porter, 2008:80). Porter, giriş tehdidi olduğunu (girişin gerçekleşip gerçekleşmediğini değil) ve bunun kârlılığı azaltacağını belirtmektedir (Porter, 2008: 81).

Tehdidin büyüklüğü, giriş engellerinin yüksekliği ve görevlilerden beklenen tepki ile belirlenir. Firmaların misilleme geçmişi olan pazarlarda tepkime olasılığı yüksektir, fazla nakit, sanayiye bağlıdır ya da sektör yavaş büyüme göstermektedir (Ehmke vd., 2004:7; Porter, 2008:81). Giriş engelleri her sektör ve durum için benzersizdir, zaman içinde değişebilir ve çoğu engel bir pazara girmek için yapılması

gereken geri dönüşü olmayan bir kaynak taahhüdüyle ilgilidir. Bir üretim tesisi kurmadaki önemli maliyetler nedeniyle, giriş engelleri imalat organizasyonlarında servis organizasyonlarına göre genellikle daha yüksektir (Ehmke vd., 2004:7). Porter (2008: 82), yeni bir sektöre giriş yapmayı düşünen herhangi bir şirket için giriş ve beklenen misillemenin önündeki engellerin analizinin çok önemli olduğu sonucuna varmıştır.

Pazara yeni girecek işletmelerin önündeki engellerden başlıcaları şunlardır (Hitt vd., 2009: 53-55):

- Ölçek ekonomileri
- Ürün farklılaştırması
- Sermaye yükümlülükleri
- Tedarikçi veya ürün değiştirme maliyeti
- Mevcut işletmelerin maliyet avantajları
- Hükümet politikaları
- **Ölçek ekonomileri:** Ölçek ekonomileri, dönem başına mutlak hacim arttıkça bir ürünün birim maliyetindeki düşüğe işaret etmektedir. Ölçek ekonomileri, katılımcıları büyük çapta girmeye zorlayarak girişleri engeller ve mevcut firmalardan sert tepkiler almasını veya küçük çapta gelmesini sağlar ve her ikisi de istenmeyen seçenekler olarak görülen önemli maliyet dezavantajlarını kabul eder (McCray, 1985:36; Giannelos, 1988:40; Reddy, 2002:6; Draoui ve Liu, 2007:10).
- **Ürün farklılaştırması:** Ürün farklılaşması, kurulu firmaların geçmiş reklamlardan, müşteri hizmetlerinden, ürün farklılıklarından veya sektörde ilk olarak yer alan marka bilinirliği ve müşteri sadakatinin avantajlarına sahip olduğunu göstermektedir. Pazarda kendi markasını ve itibarını oluşturmak için yeni katılımcılar, markalarını oluşturmak ve mevcut müşteri sadakatlerini aşmak için ürün geliştirme, reklam ve müşteri hizmetleri için yoğun bir şekilde harcama yapmak zorunda kalmaktadır (McCray, 1985:37; Draoui ve Liu, 2007:10).

- **Sermaye yükümlülükleri:** Yeni bir sektöre girmek, büyük finansal kaynakların sabit tesislere yatırılmasını, müşteri kredisinin artırılmasını, stokların oluşturulmasını, başlangıç kayıplarının finanse edilmesini ve dağıtım kanallarının güvence altına alınmasını gerektirmektedir (Draoui ve Liu, 2007:10; Porter, 2008:81). Bu büyük yatırım ölçeği yeni katılımcıları caydırabilir - reklam ve araştırma ve geliştirme gibi riskli veya telafi edilemeyen maliyetler için sermaye gerektiğinde engeller özellikle büyük olmaktadır (McCray, 1985:40; Draoui ve Liu, 2007:10; Porter, 2008:81).
- **Tedarikçi veya ürün değiştirme maliyeti:** Mevcut ürünlerin alıcılarının bir tedarikçinin ürününden diğerine geçmesi için gereken tek seferlik maliyetlerdir (McCray, 1985:42; Giannelos, 1988:41; Reddy, 2002:6). Reddy (2002: 6), bu maliyetler yüksek olduğunda, yeni girenlerin, alıcıyı kurulu bir kuruluştan geçiş yapmaya teşvik etmek için maliyet veya performansta büyük bir iyileştirme sunması gerektiğini belirtmektedir.
- **Mevcut işletmelerin maliyet avantajları:** Sektördeki yerleşik kuruluşlar, büyüklüklerine ve elde edilen ölçek ekonomilerine bakılmaksızın, yeni giriş yapanlar tarafından kopyalanamayan maliyet avantajlarına sahiptirler. En kritik avantajlar, tescilli ürün teknolojisi, az arz kaynağına elverişli erişim, elverişli yerler, devlet sübvansiyonları, ürün ve tasarım deneyimi ve öğrenme ya da deneyim eğrisi etkileridir (McCray, 1985:45; Giannelos, 1988:41; Reddy, 2002:6; Draoui ve Liu, 2007:10).
- **Hükümet politikaları:** Hükümetler, tedarik kaynaklarına erişim, mevzuat ve lisans gereklilikleri üzerindeki sınırlamalar yoluyla endüstrilere girişi sınırlandırabilmektedir (McCray, 1985:46; Giannelos, 1988:41; Reddy, 2002:7). Aksine sübvansiyonlar yoluyla girişi teşvik edebilmekte veya araştırma ve geliştirmeye yardımcı olabilmektedir (Porter, 2008:81).

3.3.2.1.1.2. Tedarikçilerin Sektöre Etkisi

Tedarikçiler, işlemlerin şartlarını ve koşullarını kendi lehlerine etkileyerek ve kendileri için daha fazla değer yakalayarak pazarlık yapabilmektedir. Bu, fiyatların yükseltilmesi, satın alınan mal ve hizmetlerin kalitesini sınırlandırma/azaltma veya

endüstri katılımcılarına maliyetleri düşürme tehdidiyle sağlanabilmektedir (McCray, 1985:75; Giannelos, 1988:46; Reddy, 2002:10; Ehmke vd., 2004:2; Porter, 2008:82).

Ireland vd., (2006:56), bir tedarikçinin ürün fiyatını arttırma kabiliyetine sahip olduğu ya da aynı fiyata satarken kaliteyi düşürme kabiliyetine sahip olduğu durumlarda, kurulu kuruluşların kârlılığı üzerindeki etkisinin olumsuz olacağını eklemektedir. Tedarikçiler zayıfsa, bu durum alıcılara fiyatları düşürme ve daha yüksek kalite talep etme fırsatı vermektedir (Reddy, 2002: 10).

Porter (2008: 82), bir tedarikçi grubunun, satış yaptığı sektörden daha konsantre olduğu zaman güçlü olabileceğini belirtmektedir. Alıcılara kritik ürünler satan tedarikçiler veya çok sayıda parçalanmış alıcıya satan birkaç tedarikçi, genellikle fiyatlar, kalite ve şartların pazarlığında önemli bir etki yaratabilirler (McCray, 1985:78; Giannelos, 1988:46; Reddy, 2002:10; Draoui ve Liu, 2004:13).

Daha önce de belirtildiği gibi tedarikçi değiştirme maliyeti endüstri katılımcılarının bir tedarikçiden diğerine geçiş veya değişim sırasında karşılaştıkları sabit maliyetlerdir (Barringer ve Ireland, 2006:82; Porter, 2008:82). Tedarikçi değiştirme maliyeti ne kadar yüksek olursa, bir alıcının tedarikçiler arasında geçiş yapması o kadar düşük olacaktır (Barringer ve Ireland, 2006:82). Draoui ve Liu (2004: 13), zamana, paraya ve zarara yatırım yaparak bir tedarikçi ile güçlü bir ilişki kurduklarında alıcıların değişme ihtimalinin daha düşük olacağını belirtmektedir.

İleriye yönelik entegrasyon, bir tedarikçinin mevcut alıcılarının endüstrisine girmesi ve rekabet etmesi için güvenilir bir stratejik fırsattır. Bu nedenle tedarikçi artık alıcılarına satmak yerine ürünlerini doğrudan alıcı endüstrisine satmaktadır. Böyle bir fırsatın ortaya çıkması tedarikçi gücünü arttırmakta ve alıcılar için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır (Draoui ve Liu, 2004:13; Barringer ve Ireland, 2006:82; Porter, 2008:83). Porter (2008: 83), endüstri katılımcılarının (alıcılar) tedarikçilerine göre çok fazla para kazandığı zaman tedarikçilerin pazara girmeye teşvik edileceğini belirtmektedir.

Porter (2008: 82), birçok sektöre hizmet veren tedarikçilerin, her sektörden maksimum kar elde etmekte tereddüt etmeyeceğini belirtmektedir. Belirli bir

sektördeki tedarikçi satışları, genel satışların önemli bir bölümünü temsil etmiyorsa, tedarikçilerin daha fazla güç kullanma eğiliminde olduğu söylenebilir (McCray, 1985:80; Draoui ve Liu, 2004:13).

Belirli bir endüstri veya önemli bir müşteri bir tedarikçinin hacminin veya karının büyük bir kısmını oluşturduğunda, tedarikçinin serveti sektöre veya müşteriye yakından bağlı olacak ve piyasayı makul fiyatlandırma ve yardımla (araştırma ve geliştirme ve lobcilik) korumak isteyecektir (McCray, 1985:80; Porter, 2008:82).

Ürünleri, alıcının üretim sürecinin veya ürün kalitesinin başarısında önemli bir girdi olduğunda tedarikçi gücü artmaktadır. Bu durum özellikle girdilerin depolanamadığı yerlerde geçerli olmaktadır ve bu nedenle alıcıların envanter stokları oluşturmasını önlemektedir (McCray, 1985:81; Reddy, 2002:10; Draoui ve Liu, 2004:13).

3.3.2.1.1.3. Alıcıların Pazarlık Gücü

Güçlü alıcılar, fiyatları düşürerek, artan kalite ve hizmet talep ederek ya da sektör katılımcılarını birbirlerine karıştırarak satın aldıkları sektörlerin kârlılığını bastırabilmektedir (McCray, 1985:60; Draoui ve Liu, 2004:13; Barringer ve Ireland, 2006:82; Porter, 2008:83;). Porter (2008: 83)'a göre, pazarlık düzeyinde müşteri sayısı, müşterilerin firma fiyat ayarlamalarına karşılık kendi fiyatlarını ayarlamalarını, müşteri bilgisi, dikey bütünleşme imkânı, ikame mallar gibi faktörler alıcıların gücünü belirlemektedir. Dahası fiyat/toplam alışlar oranı, ürün farklılıkları, marka tanınmışlığı, kalite/performans oranı müşteri kârları ve karar alıcılarının cesaret ve teşviki gibi faktörler de alıcıların güçlerini belirleyici rol oynamaktadır.

Bunun yanı sıra alıcılar zayıf olduğunda tedarikçiler fiyatlarını yükselterek kârlılıklarını artırabilmektedir (Reddy, 2002: 11). Endüstrinin önemli alıcı gruplarının her birinin gücü, pazar durumunun özelliklerine ve genel işletmeyle karşılaştırıldığında sektörden alımlarının göreceli önemine bağlıdır (McCray, 1985:60).

Barringer ve Ireland (2006: 82)'a göre, çok sayıda tedarikçiden satın alan birkaç büyük alıcı, tedarikçileri maliyetleri düşürmeye zorlayabilir, böylece satın

aldıkları tedarikçilerin kârlılığını etkileyebilir. Draoui ve Liu (2004: 14), temel ürün gerektiren alıcıların tedarikçilere karşı yüksek pazarlık gücünü koruyacaklarını ve halen herhangi bir zamanda herhangi bir tedarikçiye geçebileceklerini ve bu sayede tedarikçilerin iş süreçlerine karşı alıcıların önemini artırabileceklerini belirtmektedir.

Sektörden alıcıların satın aldığı ürünler, toplam maliyetlerinin veya alımlarının ayrılmaz bir parçasını oluşturduğunda, alıcılar fiyatlara karşı daha duyarlı olmakta, uygun bir fiyatla alışveriş yapabilmekte ve seçici olarak satın alabilmektedir (McCray, 1985:66; Reddy, 2002:11; Draoui ve Liu, 2004:14).

Bir alıcının pazarlık gücü, bir tedarikçinin ürününün rakiplerinden farklılık gösterme derecesinden etkilenmektedir (Barringer ve Ireland, 2006:82). Tedarikçiler tarafından sunulan standartlaştırılmış veya farklılaştırılmamış bir ürün, pazarlık yapan güç alıcılarının tedarikçilere göre artmasını sağlayacaktır. Alıcılar her zaman eşdeğer bir ürün bulabileceklerine inandıklarında, fiyat, kalite ve hizmet açısından en iyi teklifi elde etmek için bir tedarikçiyi diğerine karşı kullanacaklardır (McCray, 1985:67; Draoui ve Liu, 2004:14; Porter, 2008:83).

Tedarikçi değiştirme maliyetleri alıcıları belirli satıcılara mecbur bırakmaktadır. Buna karşılık, satıcı tedarik değiştirme maliyetleriyle karşı karşıya kalırsa alıcının gücü artmaktadır (McCray, 1985: 68). Tedarik değiştirme maliyetleri, tedarikçileri belirli alıcılara büyük ölçüde bağımlı kılabilir; çünkü, alıcılar tarafından zaten oluşturulmuş olan yüksek tedarikçi değiştirme maliyetleri, tedarikçiler üzerindeki pazarlık güçlerini arttıracaktır (Draoui ve Liu, 2004:14) Draoui ve Liu (2004: 14), alıcıların girmesi ve dolayısıyla tedarikçinin endüstrisinde rakip olması için pazarda kazançlı bir fırsat ortaya çıkması durumunda, tedarikçilerin kârlılığının alıcılar üzerinde ciddi tehditlerle karşı karşıya kalabileceğini vurgulamaktadır. Porter (2008: 84), tedarikçilerin çok karlı olması durumunda alıcıların geriye entegrasyon ve endüstri ürünlerini kendileri üretme tehdidinde bulduklarını da belirtmektedir.

Ehmke vd., (2004: 5), alıcıya pazarlık gücünün, tedarikçiye olan bağlılıklarını artırarak azaltılabileceğini vurgulamıştır. Ortaklıklar, sadakat programları, doğrudan tüketicilere satış yapmak ve bir ürün veya hizmetin algılanan değerini arttırmak için bir marka oluşturmak, alıcı bağlılığının artırılabilmesi anlamına gelmektedir.

3.3.2.1.1.4. İkame Ürünlerin Tehdidi

Ehmke vd., (2004: 10) ve Porter (2008: 84) aynı veya benzer bir işlevi yerine getirmek veya bir sanayi ürünü olarak benzer bir ihtiyacı karşılamak için farklı araçlar kullanan bir ürün olarak bir ikame maddesi tanımlamaktadır. Pitkethly (2003: 253), açık avantajları olan alternatif bir ürün veya hizmetin mevcut ürünlerle rekabet halinde ortaya çıkması durumunda, sektörün çekiciliğini etkileyeceğini belirtmektedir.

Sektördeki ürün veya hizmetler ile aynı ya da benzer işlemleri gören ürünler ikame ürün veya hizmetlerdir. Bunlar mevcut fiyatları sınırlandırarak sektör kârlılığını azaltmaktadır. Eğer sektör kendisini ikame riskinden uzak tutmazsa, büyüme potansiyeli ve kârlılık anlamında büyük sıkıntı yaşanabilir. İkame ürün veya hizmetler, sektör içi mal veya hizmetlerden fiyat ve kalite bağlamında daha üstün ise, ayrıca alıcıların ikame ürün veya hizmetlere geçme durumunda maliyetlerin düşük olduğu gözlemlenirse, bu durumda ikame tehdidi oldukça yüksektir (Barutçu, 2008).

Barringer ve Ireland (2006:78-79) ikame ürünün bir endüstrinin kârlılığını bastırma kabiliyetinin, alıcıların alternatif ikame etme eğilimine bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, bir sektördeki kuruluşlar, müşterilere, bir ikame ürüne geçme ihtimalini azaltmak için genellikle kolaylıklar sunacaklardır. İkame sadece normal zamanlarda kârı sınırlamakla kalmamakta, aynı zamanda bir endüstrinin iyi zamanlarda elde edebileceği faydaları da azaltmaktadır (Porter, 2008:84).

Draoui ve Liu (2004: 11), bazı alıcıların ağırlıklı olarak en düşük fiyatlarla satılan ürünleri satın alma istekliliğini vurgulamaktadır. Makul ve cazip bir fiyatla sunulan bir ikame ürün bu nedenle bu ürüne otomatik bir geçişi tetiklemekte ve böylece tüm endüstrinin kârlılığını tehdit etmektedir. Yeni gelişmeler bu nedenle sektörün gelişimini ve refahını olumsuz yönde etkileyecektir. Reddy (2002: 7), bir kuruluşun ürünlerinin çok az yakın ikamesi olduğunda, diğer faktörlerin eşit olduğu, fiyatları arttırma ve daha fazla kar kazanma fırsatına sahip olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, stratejilerinin bu gerçeğin avantajlarından yararlanmak için tasarlanması gerekmektedir. Aynı zamanda ikame tehdidi bir endüstri lehine kayabilmekte ve gelecekteki kârlılığını ve büyüme potansiyelini arttırabilmektedir (Porter, 2008:85).

3.3.2.1.1.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

Sektörde bulunan rakip işletmeler arasındaki rekabet de sektördeki rekabeti etkileyecektir. Firmaların kendi aralarındaki rekabet fiyat indirimleri, reklam kampanyaları, yeni ürün sunumları ve hizmet geliştirme gibi farklı şekillerde yapılmaktadır. Rekabetin büyüklüğüne, yoğunluğuna ve temeline bağlı olarak sektörde kârlılık değişecektir. Eğer herhangi bir sektörde aynı veya benzer düzeyde güce sahip olan çok miktarda işletme bulunuyorsa, sektörün büyüme oranı aşağı ise ve sektörden çıkış engelleri yüksek ise sektör içi rekabet çok yoğun hale gelecektir (Porter, 2008:79).

McCray (1985: 47), rekabetin bir ya da daha fazla yarışmacının ya basıncı hissetmesi ya da pozisyonlarını iyileştirme fırsatı görmesi nedeniyle gerçekleştiğini belirtmektedir. Fiyat indirimleri hızlı ve kolay bir şekilde rakipler tarafından eşleştirilmekte ve talebin endüstri fiyat esnekliği yeterince yüksek değilse, tüm kuruluşlar için gelirleri düşürmektedir. Öte yandan, reklam savaşları, ürün farklılaşma seviyesini iyileştirebilir veya sektördeki tüm kuruluşların yararına olan talebi arttırabilmektedir (Reddy, 2002:8; Porter, 1980).

Yerleşik şirketler arasındaki rekabet yoğunluğunun derecesi, çoğu sektörde endüstri kârlılığının en önemli belirleyicisidir (Draoui ve Liu, 2004:11; Barringer ve Ireland, 2006:80; Grant, 2008:76). Bir endüstrinin kârlılığı, yüksek rekabet ile sınırlı olmakta ve kârlılığın azaltılma derecesi, öncelikle kuruluşların rekabet ettiği yoğunluğa ve ardından da rekabet ettikleri temele dayanmaktadır (Porter, 2008:85).

Rakipler arasındaki rekabet, beş rekabet gücünün en önemlisidir (Ehmke vd., 2004: 12). Bazı endüstrilerde, fiyatlar maliyetlerin altına düştüğünde bile bir dereceye kadar bu durum geçerlidir (Barringer ve Ireland, 2006:80). Draoui ve Liu (2004: 11), uzun vadede rekabetçiliği sürdürmenin sürdürülebilir bir yolu olmasa da, çoğu rakibin fiyat rekabet stratejisine odaklandığını belirtmektedir.

3.3.2.1.2. Porter'in Elmas Modeli

Porter, 1990 yılında yayınladığı “Ulusların Rekabet Avantajı-Competitive Advantage of Nations) isimli çalışmasında, uluslararası ekonomi ile stratejik yönetim

konusundaki alanyazın bağlamında bir ilişki kurmayı amaçlamış ve böylece ulusal politikaların rekabetçilik bağlamında gelişimi açısından bir temel oluşturmuştur (Davies ve Ellis, 2000: 1189). Porter bu çalışmasında ticaret açısından önemli bir yere sahip, ABD, Almanya, Danimarka, Güney Kore, İngiltere, İtalya, İsveç, İsviçre, Japonya ve Singapur'u kapsayan 10 ülkede 100'den fazla sektör üzerinde 4 yıl süren bir araştırma gerçekleştirmiş ve bu araştırma ile temeli Adam Smith ve Ricardo'ya kadar giden geleneksel teorileri eleştirmiştir (Cho ve Moon, 2000:57).

Bu çalışmasında Porter, “Neden bazı ülkelerin diğer ülkelerle kıyaslandığında daha rekabetçi oldukları” sorusundan hareketle araştırmasına dahil ettiği ülkelerin belirli sektörlerde küresel rekabet bağlamında nasıl üstünlük duruma geldiklerini açıklamaya çalışmıştır (Bulu vd., 2006: 53; Naserbakht vd., 2008: 277; Smit, 2010: 115).

Porter, ülkelerin ve sektörlerin rekabet üstünlüğü faktörlerini belirlemek ve bu konudaki teorik altyapıyı oluşturmak için yaptığı analizler sonucunda da “elmas modeli-diamond model” olarak adlandırdığı yeni bir model ortaya koymuştur (Barragan, 2005: 3). Model, bir sektördeki rekabetin kurallarını belirleyen bir yapı oluşturur ve uzun dönemde rekabet gücü elde etmede ve bunu sürdürülebilir kılmada önemli bir role sahip olduğu görüşüne dayanmaktadır (Sun vd., 2010: 241).

Porter, bu modelde ulusların rekabet üstünlüğüne sahip oldukları sektörlerdeki belirleyici unsurları elmasın değerinden yola çıkarak, elmas terimi ile bağdaştırmıştır. Elmasın dört köşesinde “faktör koşulları”, “talep koşulları”, “firma stratejisi, yapı ve rekabet” ile “ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığı” vardır. Ayrıca elmasın dışında şans ve hükümet faktörleri de sisteme dâhil edilmektedir. Bu faktörler de, dört faktöre destek olarak rekabet gücüne etki eden faktörler olarak nitelendirilmiştir (Çivi, 2001: 28). Bunun yanında Porter, ulusal refahın miras alınmadan oluşturulduğu görüşünü savunarak modelin dinamik bir yapıda olduğunu söylemiştir. Bu geleneksel modellerin önerdiği gibi ulusal rekabetçiliğin kaynak bağışlarından veya döviz artışlarından dolayı büyümediğini ama modelin dört belirleyici değişkeni kapsamında stratejik seçimlerin birleşimi sonucunda oluştuğunu ifade etmektedir (Cho ve Moon, 2005: 4).

Porter aynı zamanda uluslararası rekabette, ulusların rekabet kaynaklarını karakterize eden rekabet gelişiminin dört aşaması olduğundan bahsetmektedir. Bunlar; faktör odaklı, yatırım odaklı, inovasyon odaklı ve servet odaklı aşamalardır (Chobanyan ve Leigh, 2006: 147-148). Bu aşamalar Tablo 1’de süreç örnekleri ve özellikleri ile birlikte anlatılmıştır.

Tablo 1: Ulusal Rekabet Gücü Gelişiminin Aşamaları

Gelişimin İtici Gücü	Rekabet Üstünlüğü Kaynağı	Örnekler
Girdi (Faktör) Koşulları	Temel üretim faktörler (örneğin: doğal kaynaklar, coğrafi konum, niteliksiz işgücü)	Kanada, Avustralya, Singapur, 1980 öncesi Güney Kore
Yatırım	Sermaye mallarına yatırım, dışarıdan teknoloji transferi. Tüketim yerine tasarruf konusunda ulusal mutabakat	1960’larda Japonya, 1980’ler boyunca Güney Kore. Büyük yurtiçi pazar ve risk alma
Yenilik	Elmas modelindeki rekabet gücünün 4 belirleyicisi de yeni teknoloji yaratımı için etkileşim içindedir	1970’lerin sonlarından itibaren Japonya, 1970’lerin başından itibaren İtalya, 2. Dünya Savaşı sonrası Almanya ve İsviçre
Zenginlik	Mevcut zenginliği korumaya odaklanma elmasın dinamiklerini tersine çevirir: Yenilik hız keser, ileri faktörlere yatırım yavaşlar, rekabet söner ve bireysel motivasyon kırılır. Bunların sunucunda rekabet üstünlüğü erir.	2. Dünya Savaşı sonrası İngiltere ve 1980’den beri ABD, İsviçre, İsveç ve Almanya

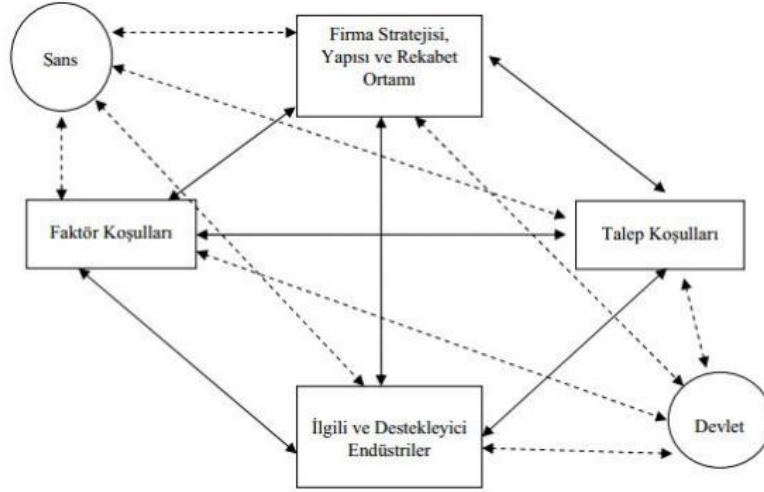
Kaynak: Grant Robert, “M., Porter’s Competitive Advantage of Nations ’: an Assessment”, Strategic Management Journal, Vol. 12, No. 7, pp: 535-548, 1991, s.540

Bu aşamaların her birinde diğer ülkelerle rekabette başarılı olan sektörlerin rekabet stratejileri, ülkenin gelişim aşaması için uygun olanlardır. Faktör odaklı aşamada başarılı firmalar ucuz işgücü ve düşük maliyetli doğal kaynaklar ile düşük maliyet temelinde rekabet ederler. Rekabet avantajı sadece elmasın bir köşesinden yani faktör koşullarından kaynaklanır. İkinci aşama olan yatırım odaklı aşamada fabrikalarda ağır yatırımlar yapılır ve altyapı ile yeni sektörler oluşur. Başarılı sektörler bu aşamada da maliyet temelinde rekabet eder ama bu düşük ücretlerden ziyade ölçek ekonomisi ve ürünleri geliştirmek için uygulanan farklı üretimler sayesinde

gerçekleşir. Böylece rekabet avantajı elmasın üç köşesinde (faktör koşulları, talep koşulları ve firma stratejisi, yapı ve rekabet) gerçekleşmiş olur. Eğer bir ulus refaha kavuşmak isterse hem ürün hem de süreç bazlı inovasyon odaklı aşamaya ulaşmak durumundadır. Bu aşamada ulus, elmasın her bir köşesi için güç kazanır. Servet odaklı aşamada ülkenin firmaları girişimcilerden ziyade sendikalar tarafından yönetilmektedir (Davies ve Ellis, 2000: 1194).

Tüm bu aşamalar rekabet avantajı kazanmada firmaların ve sektörlerin yüz yüze geldiği engelleri ve sorunları belirleyerek ekonomik gelişim sürecini tanımlar. Ülkeler normalde bu aşamalardan ulusal rekabet avantajını artırarak ve sonuçta ekonomik refahı yükselterek geçerler ve Porter bu konuda hükümetlere uygun roller yükler. Örneğin, hükümetler faktör odaklı ve yatırım odaklı gelişim aşamalarında aktif bir rol üstlenirken, inovasyon odaklı aşamada dolaylı bir rol üstlenirler (Chobanyan ve Leigh, 2006: 147-148).

Porter yaptığı çalışmasında herhangi bir ülkenin ulusal rekabet gücü kazanmasını; firma stratejisi, yapısı ve rekabet, ilgili ve destek sanayiler, girdi koşulları (faktör koşulları) ve talep koşulları olarak birbiri ile ilişkili bir durumda olan dört temel faktörün varlığına şans ve devlet etkisinin dahil olduğu bir sistem ile açıklamış ve bunu Elmas Modeli olarak isimlendirmiştir. Bu modelde bulunan her unsur birbirleri karşılıklı etkileşimdedirler. Porter'ın Elmas Modeli Şekil 3'te görsel olarak gösterilmiştir. Elmas Modelinde bulunan dört temel faktöre Porter, şans ve devletin rolü değişkenlerini de eklemiştir. Devlet değişkeni bağımsız bir değişken olmanın yanı sıra, diğerleri üstünde de etkili bir değişkendir (Porter, 1990:124-129). Porter, rekabet avantajı bu faktörlerden bir ya da ikisinin yüksek performansı sonucu elde edilebileceğini söylemekle beraber, uluslararası başarının sağlanması için ise tüm değişkenlerin arada gerekli etkileşimi gerçekleştirmiş olduğu kümelenmelerin gelişmişliği ve ülke geneline yaygınlığı ile açıklandığını belirtmektedir (Özer, 2012:41).



Şekil 3: Porter'ın Elmas Modeli

Kaynak: Porter, , M.E. Competitive strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competition. New York: The Free Press, 1980.

Elmas modelinde ulusal rekabet avantajını belirleyen unsurlar sistematik bir biçimde ortaya çıkartılmak için bir sistem yaklaşımı içinde küresel rekabet unsurları incelenmiştir (Bulu vd., 2007: 315). “Uluslararası ticarete rekabet küresel olabilir, ancak rekabet avantajının kaynağı lokaldir” ifadesi temel varsayım olarak belirlenerek rekabet edebilirlik yerel koşullarla ilişkilendirilmiştir (Gürpınar ve Barca, 2007: 45). Firma düzeyindeki rekabetçiliğin farklı bakış açılarından ölçülebilmesi için elmas modeli kuramsal temel olarak ele alınmıştır (Márkus, 2008: 151). Rekabet avantajını belirleyen elmasın köşelerini oluşturan temel değişkenler tek tek değil, birlikte ele alınarak rekabetçilik değerlendirilmiştir. Elmas modelindeki bir faktörün diğer üç faktör tarafından nasıl etkilendiği açıklanarak, ülkelerin ve sektörlerin rekabetçilik pozisyonları belirlenmeye çalışılmıştır (Eraslan vd., 2008: 202). Bu faktörler zamanla hem kendileri güçlenerek hem birbirlerini güçlendirerek bir sektörün rekabet gücünün yükselmesinde etkili olmaktadır.

3.3.2.1.2.1. Faktör Koşulları

Faktör koşulları, bir bölümün rekabet edebilirliğini etkin hale getiren üretim faktörlerini sağlayan kurumun yetenek ölçüleridir (Curran, 2001: 224). Ve bu faktörler piyasada faaliyette bulunan firmaların gerek duyduğu sermaye, doğal kaynaklar,

işgücü, enformatik donanım ve altyapı gibi unsurlardan oluşmaktadır (Porter, 1990:75; Ludvig, 2002:3). Bu faktörler aynı zamanda bir ülkenin üretim ve ticaret yapısını da belirlemektedir (Tasevska, 2006: 11).

Bu faktörlere sadece sahip olmak yeterli değildir, bunun yanında söz konusu faktörleri verimli bir şekilde kullanmak gerekmektedir (Barca vd, 2006: 40). Porter'a göre de ülkelerin bu faktörlerden hangisini miras olarak aldığı ve bu sayede bu faktörlerin hangilerine sahip olduğu değil, bu faktörlerden hangilerinin kısa zaman dilimi içerisinde verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı önemlidir (Ludvig, 2002: 3).

Porter, çalışmasında faktörlerin gruplara ayrılması gerektiğini belirterek aktör kaynaklarını şu şekilde sınıflandırılarak açıklamıştır (Tuna, 2006: 8; Naserbakht vd., 2008: 278):

- **Beşeri Kaynaklar:** Ülkede işgücünün niteliği ve niceliği, maliyetleri ve iş ahlakının düzeyi şeklinde belirtilmektedir.
- **Fiziksel Kaynaklar:** Ülkede bulunan su, hammadde, arazi, iklim, mineraller, enerji ve güç kaynaklarının kalitesi miktarı, ülke konumu ve coğrafi büyüklüğü şeklinde belirtilmektedir.
- **Enformasyon Kaynakları:** Ülkede ürün ve hizmetlerle ilgili pazarlar, bilimsel/teknik bilgi ve bu bilgilerin sağlandığı enstitüler, üniversiteler, araştırma merkezleri, piyasa araştırma raporları ve veri tabanlarının olması şeklinde belirtilmektedir.
- **Sermaye Kaynakları:** Var olan finansal sermayenin miktar ve maliyetlerine bağlıdır. Yani bu kaynaklar ülkelerin borçları, tahvil ve hisse senetleri, risk sermayesi kullanımı gibi farklı şekillerde olabilir.
- **Altyapı:** Bu kavram iletişim ve haberleşme ağı, taşıma sistemleri, fon aktarım kolaylıkları, sağlık hizmetleri ve birçok benzer unsurlardan oluşmakla beraber ülkeye yatırım yapılması için önemli bir etkidir.

3.3.2.1.2.2. Talep Koşulları

Porter (1990), yurt içi talebin yapısını gösteren talep koşullarının, ulusal rekabet gücünün ikinci ana belirleyici etmeni olduğunu dile getirmiştir (Kuah ve Day, 2005: 11). Bu talep koşulları, yurt içi pazardaki tüketicilerin yapısı ile ilişkili olduğundan dolayı elmas modelinin en dikkat çekici unsurlarından bir tanesidir (Gallagher, 2005: 3). Sektörün ürün ve hizmetleri için yurt içi talebinin doğasını yansıtır ve talebin kalitesi tüketicilerin gelişmişlik düzeyine bağlıdır (Watchravesrinkan vd., 2010: 580). Gelişmişlik düzeyi ve yerel tüketici talep seviyesi, kaliteli ürün üretme, etkili ve verimli bir şekilde tüketici standartlarını karşılama ve küresel yenilikleri takip etme gibi konularda firmalar için itici bir güç oluşturur (Sakakibara ve Porter, 2000; Akt. Watchravesrinkan vd., 2010: 580-581). Porter, araştırma yaptığı sektörlerin neredeyse hepsinde yurt içi talebinin etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Talep koşulları, belirli bir sektördeki kalite, fiyat ve hizmetler hakkında tüketicilerin isteklerine bağlı baskılardan oluşur (Barragan, 2005: 6). Belirli faktör koşullarının şekillenmesinde etkilidir. Ürün geliştirme ve inovasyonun yönü ve gelişiminde etkisi görülmektedir (Naserbakht vd., 2008: 278). Örneğin, uluslararası rekabet için tüm sektörü hazırlamada yardımcı ürün, süreç ve uygulamaların kalitesini arttırmada yüksek kalite standartlarına göre işlem yapılması için, Japon araba tüketicileri ,üreticilerinin üzerinde bir baskı oluşturur (Barragan, 2005: 6).

Talep koşulları, bir bölümün araştırmaları için akademik çevre tarafından talep edilen ölçülerdir. Yayın araştırma ve çekme fonunda bölümün elde ettiği başarıda ve insanların araştırmayı üstlenmelerinde talep koşulları görülebilir (Curran, 2001: 224). Talep koşulları, özellikle ulusal rekabet gücünü elde etmeyi amaçlayan, her biri kendi içinde farklı parametrelere ayrılan üç temel özelliğe sahiptirler (Nilsson ve Peterson, 2002: 18; Tuna, 2006: 8; Tasevska, 2006: 11). Bu sahip oldukları özellikler, bir sektördeki pazar koşullarını belirleyerek, firmaların gelişimlerini, inovasyon düzeylerini ve özelliklerini şekillendirmektedir. Bunlar:

- Yurt içi talebinin niteliği
- Yurt içi talebinin büyüklüğü ve ilerleme düzeyi,

- Yurt içi talebin uluslararası hale gelmesidir.

Yurtiçi talebin niteliği: Herhangi bir ürüne karşı yurt içindeki talep uluslararası talebe göre daha fazla ise bu ürün bölgesel işletmeler için tarafından daha fazla önemli olmaktadır ve böyle bir durumda rekabet avantajı ortaya çıkacaktır.

Yurtiçi talebin büyüklüğü ve ilerleme düzeyi: Ülke içindeki piyasada bir ürüne karşı olan talebin fazla olması rekabet avantajını ortaya çıkarmakta ve işletmelerin sürekli olarak teknolojik yenilik yapmalarına ve verimlilik artırma yönlü süreçler izlemelerine neden olmaktadır.

Yurtiçi talebin uluslararası hale gelmesi: Yoğun durumda olan yurt içi talebin uluslararası bir duruma gelmesi, daha güçlü ve değişimlere ayak uydurmaya yönelik olan pazar ortamı, ulusal işletmeleri uluslararası hareketleri yakından takip etme konusunda tetiklemektedir.

Porter, yerel alıcıların bilinçlilik düzeyindeki artış ile bu alıcıların ihtiyaçlarına cevap verebilen işletmelerin uluslararası alanda da rekabet avantajı kazanabileceklerini savunmaktadır. Porter bu durumu Japon evleri ve klima örneğinde özetlemektedir. Bu örneğe göre, fiziksel olarak büyük olan ve çalışırken ses çıkaran klimalar Japon evleri için uygun değildir. Bu nedenle de Japon müşteriler fiziksel olarak küçük, tasarruflu ve sessiz çalışan klimalar talep etmişlerdir. Japon müşterilerin bu ihtiyaçlarını karşılayabilen firmalar bu sayede de söz konusu özellikleri içerisinde barındıran klima üretiminde uluslararası alanda önemli bir yer edinmişlerdir (Porter, 1990:82).

3.3.2.1.2.3. İlgili ve Destek Sanayiler

Bir ülkedeki ilgili ve destek endüstrilerin varlığı, elmas modelinin üçüncü belirleyici faktörünü oluşturmaktadır (Nilsson ve Peterson, 2002: 19). Bu tarz kuruluşların olması ve onların yaptıkları faaliyetler hem sektörlerin rekabetçi gücünü arttırmakta hem de ihracatçılık kabiliyetini etkilemektedir (Barca vd., 2006:40). Bir ülkede birbirleri ile yatay ve dikey yönlü bir ilişki içerisinde olan bu endüstriler, hedef sektör için anahtar faktör rolü üstlenilmektedir (Tuna, 2006: 9; Mehrizi ve Pakneiat, 2008: 81).

Bir tedarikçinin üreticiye yakın olması, aynı tedarikçiyi kullanan daha uzakta bulunan üreticinin dezavantajlı olmasına neden olacaktır. Ayrıca, tedarikçiler ilgili endüstriyi çok yakından tanıdığı ve bildiği için, endüstride oluşacak değişimleri önceden tahmin edilebilir ve bu doğrultuda gerekli reaksiyonda bulunabilirler. Tedarikçilerin endüstri ile bağlı bilgilerini üretici ile paylaşması, üreticiye rekabet üstünlüğü sağlamada yardımcı olacaktır. Dolayısıyla, bir işletmenin uluslararası rekabet üstünlüğü elde etmede ve bunu sürdürmede, işletme ile bağlantıda olan, yan sanayi ve destekleyici endüstriler çok önemlidirler (Koç ve Özbozkurt, 2014:88-89).

Porter tüm dünya genelinde yapmış olduğu çalışmalarla güçlü ve rekabetçi ilgili ve destek endüstrilerin varlığı olmadan bir tek başarılı sektörün olmasının neredeyse imkânsız olduğunu göstermiştir (Mehrizi ve Pakneiat, 2008: 81).

3.3.2.1.2.4. İşletme Stratejisi, Yapısı ve Rekabet

İşletme stratejisi, yapısı ve rekabet, Porter'in Elmas Modeli'nin dördüncü faktörüdür. Porter, işletme stratejisinin (jenerik stratejilerde), sektör yapısı ve rekabet gücünün aynı zamanda sektörün rekabet düzeyini de etkilediğini belirtmektedir (Mehrizi ve Pakneiat, 2008: 81). Burada vurgulanan temel nokta; işletmelerin strateji ve yapılarının ulusal çevre ile arasında sıkı bir ilişki olduğu ve her ülkede bulunan rekabetçi işletmelerin izledikleri yolu belirleyen farklı ülkelerdeki iş sektörlerinde sistematik farklılıkların var olduğu şeklindedir (Smit, 2010: 117).

İşletme stratejisi, yapısı ve rekabet; işletmelerin nasıl kuruldukları, nasıl organize edildikleri ve ulusal rekabet üstünlüğü kazanmada etkin bir rol oynayan yerel rekabet ortamında nasıl bir konuma sahip olduğunu belirleyen koşulları incelemektedir (Coşkun ve Geyik, 2002: 2; Nilsson ve Peterson, 2002: 19; Kuah ve Day, 2005: 12; Tuna, 2006: 9). Porter, ekonomik olmayan bazı faktörleri ve mekansal yakınlığın etkilerini bu boyutta araştırmıştır (Mehrizi ve Pakneiat, 2008: 81).

İşletmelerin uyguladıkları stratejilerle ortaya konulan yönetim ve organizasyon şekli, uluslararası rekabette de belirleyici olacaktır. Örgüt kültürü ile kazanılan ulusal imaj ile iç pazar nedeniyle yaşanan rekabet ortamı ve kültürü, uluslararası rekabet açısından büyük önem arz etmektedir. Yerel piyasanın rekabeti, yerel düzeyde üstün

olanları belirleyecek ve küresel düzlem için kazananların hazırlanmasına yardımcı olacaktır (Erkan ve Erkan, 2004:9).

Ayrıca, yerel rakipler genel fiyatları aşağı çekme, kaliteyi yükseltme ve yeni ürünler ve süreçler üretme ile birbirlerini aşağı çekmeye çalışacaklardır. Burada diğer önemli husus ise, fiyatta oluşan rekabetin yanı sıra teknolojiye dayalı oluşan rekabet, ulusal rekabet avantajının sürekli olması için çok önemlidir (Aktan ve Vural, 2004:61).

3.3.2.1.2.5. Şans Faktörü

Şans faktörü, daha önceden öngörülemeyen ve kontrol edilmesi zor olan, buna karşın, sektöre etkide bulunarak mevcut rekabet düzeyini değiştirebilen faktör olarak ifade edilebilir (Bilir, 2016:102). Porter, şans olaylarını, bir ülkedeki koşullar ile ilgili yapılacak bir şeyin olmadığı durumlar gibi görür (Tasevska, 2006: 13). Şans olayları genellikle firmaların kontrolü dışında gerçekleşen gelişmelerdir (Nilsson ve Peterson, 2002: 17).

Şans olayları, firmaların kontrolü dışındaki olaylar olarak tanımlanır ama rekabetçi konumda değişim sağlayan, sektör yapısını yeniden şekillendiren kuvvetler yaratabilir (Öz, 2002: 513). Yani şans olayları rekabet konumunun değişmesine neden olabilirler. Bu tür olaylar, rakiplerinin önceden oluşturduğu avantajı geçersiz kılarlar ve yeni bir ülkenin firmalarının yeni ve farklı koşullara karşılık rekabet avantajı elde etmesi için mevcut firmaların yerini alabilecek potansiyeli oluştururlar (Tasevska, 2006: 13). Örneğin, Amerikan ve Alman egemenliğindeki çok sayıda elektromekanik tabanlı sanayiler, mikro elektroniğin gelişmesi ile birlikte etkisini yitirmeye başlamıştır ve bununla beraber Japon firmaları başta olmak üzere diğer ülke firmaları rekabet avantajı sağlamışlardır.

“Şans”, o kadar da iyi tahmin edilemeyen (özellikle sektör dışı) ve (hemen hemen sektör tarafından etkilenen) yeni buluşlar, yabancı hükümetler tarafından alınan siyasi kararlar, savaşlar, finansal piyasalar ve döviz kurlarındaki ani değişiklikler, dünya veya bölgesel talep dalgalanmaları, girdi maliyetlerindeki kopukluk (petrol krizi gibi), diğer radikal teknolojik değişimler (biyoteknoloji ve mikroelektronik) gibi faktörlerin bir oluşumudur (Tasevska, 2006: 13; Tuna, 2006: 10; Mehrizi ve Pakneiat,

2008: 81). Girdi maliyetlerindeki veya döviz kurlarındaki ani değişiklikler yeniliklerin yapılması dezavantaj oluşturur ve zamanı kısaltır. Savaşlar yerel bilimsel yatırımların ve müşteri ilişkilerinin bozulmasına neden olabilir. Örneğin, Amerika'daki 11 Eylül terörist saldırılarının sonucunda artan sınır güvenliği, Meksikalılar ithalatçıları üzerinde önemli ölçüde etkisi olan trafik birimlerinin ihracını olumsuz etkilemiştir (Barragan, 2005: 7).

Porter, model yardımıyla şarap, bilişim, sinema, petrol ürünleri gibi sektörlerde 30'dan fazla ülkede çalışmalarını yürütmüş ve ülkelerin rekabet güçlerini arttırarak rekabet konumlarını belirlemek amacıyla rekabetçilik ajandaları oluşturmuştur. Rekabetçilik ajandalarını oluşturma esnasında ülkelerin GSMH'sını, ticaret yapısını, ihracattaki pazar paylarını, patent alma yoğunluklarını, gelen yabancı yatırım miktarlarını, Ar-Ge harcamalarını, işgücü verimlilik ve işsizlik oranlarını, insani gelişim endekslerini, firma ve ülke büyüklüklerini, toplam faktör verimliliklerini, kamu borçlarını ve yolsuzluk oranlarını dikkate alan bir değerlendirme yapmıştır. Bu şekilde rekabet güçlerini arttırmada öneriler sunan ajandalar ortaya çıkmıştır (Yiğit, 2008: 93).

3.3.2.1.2.6. Devletin Rolü

Porter, elmas modelinin dört ana belirleyici faktörünün haricinde ulusal sistemi önemli ölçüde etkileyen diğer bir değişkenin devlet/hükümet olduğunu iddia etmiştir (Nilsson ve Peterson, 2002: 17).

Devletlerin rolü, oluşacak fırsat ve tehditlerle ilgili olarak alınacak tedbirler ve uygulanacak politikalar ile işletme ve endüstrilerini koruyucu ve rekabet düzeylerine etkide bulunabilir ama rekabet gücünü tek başına belirleyemez (Özer, 2012:49). Yani, devletler yaptıkları uygulama ve destek politikaları ile modelde bulunan diğer dört faktör üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etki yaratabilir. Devletler ellerinde bulundukları kaynaklar ile endüstrilere yönelik olarak politika ve düzenlemeler geliştirmekte, ulusal monopolleşmeyi minimuma indirerek adil rekabet ortamının oluşmasına yardımcı olmakta ve müşteri istek ve taleplerine dolaylı da olsa etki ederek yerel piyasada ürün ve hizmet standartlarını düzenlemektedirler. Ayrıca, devletler ulusal işletmelerin rekabet potansiyelini arttırması ve uluslararası düzlemde

sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için standart geliştirme ve firma performanslarını artırma yönlü teşvik programları uygulamaktadırlar (Bulu vd., 2004; Aktan ve Vural, 2004:62).

Porter yaptığı çalışmasında devletin rekabet üstünlüğü kazanmada yardımcı etkisine örnek olarak, Japon devletinin faks cihazlarının talebi ile ilgili olarak ulusal işletmeleri uyarmasını ve süreç sonunda işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmalarını belirtmiştir (Porter, 1990:128).

3.3.2.1.3. Porter'ın Jenerik Stratejileri

Stratejik yönetim alanyazınında Porter'ın jenerik rekabet stratejileri, işletmelere rekabet üstünlüğü getirecek gerekli stratejilerin seçilmesini anlatan çalışmalar içinde en fazla benimsenenlerden biri olmuş ve uzun yıllar boyunca alanyazında ön planda olarak, birçok araştırmaya konu teşkil etmiştir (Douglas ve Rhee, 1989; Lumpkin ve Dess, 2006). Best (2008: 224), Porter tarafından geliştirilen Jenerik Stratejilerin, beş rekabet gücünün, kuruluşların karları üzerindeki etkisine ilişkin analizine dayandığını belirtmektedir.

Porter (1985) yaptığı çalışmasında, bu jenerik rekabet stratejilerini, düşük maliyet liderliği (low cost leadership), farklılaştırma (differentiation) ve odaklanma (focus) şeklinde sınıflandırmıştır. Porter'ın Jenerik Stratejileri çerçevesi stratejik avantaj ve stratejik hedef olmak üzere iki boyutu belirlemektedir.

Stratejik avantaj, farklılaşma veya genel maliyet liderliği ile sağlanabilmektedir. Stratejik hedefler ise coğrafi hedefler, sunulan müşteri segmentleri ve ürün yelpazesi arasında değişmektedir. İki boyutun birleşimi, Porter tarafından geliştirilen farklılaşma stratejisi, genel maliyet liderliği stratejisi ve odaklanma stratejisi olmak üzere üç ana stratejik alternatifini ortaya çıkarmıştır (Ormanidhi ve Stringa, 2008:57). Bunun yanı sıra Porter (1985) maliyet odağı veya farklılaşma odağı olmak üzere iki farklı varyansta odaklanmayı önermektedir. Beş rekabet gücünün yoğunluğu göz önüne alındığında, bu stratejiler, kuruluşlara sektörde elverişli bir konum sağlama kabiliyeti veren seçeneklerdir. Porter ayrıca kuruluşlara önerilen stratejilerden sadece birini izlemelerini tavsiye etmektedir. Porter, eğer bir

kurum ortalamasının üstünde bir performans elde etmek isterse, Jenerik Stratejiler arasındaki seçimlerin karşılıklı olarak dışlandığını belirtmektedir.

Üç ana stratejik alternatifini açıklarken, Porter (1980: 35), Jenerik Stratejilerden herhangi birinin etkili bir şekilde uygulanmasının, birden fazla birincil hedefe yönelik olması durumunda seyreltilen, tam bir taahhüt ve destekleyici organizasyonel düzenlemeler gerektirdiği görüşünü ortaya koymaktadır. İlk kez 1980 yılında basılan kitabının 1998 baskısında, ortak bir yanlış anlaşılmanın genel maliyet liderliği ve farklılaşma arasında seçim yapma ihtiyacı etrafında döndüğünü belirterek bu argümanı güçlendirmiştir. En düşük maliyetli üretici olmanın ve gerçekten farklılaştırılmanın ve fiyat priminin kontrol edilmesinin nadiren uyumlu olduğunu savunmaktadır (Porter, 1998: xiv).

3.3.2.1.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Bu stratejide, yönetim, hizmet ve ürün sağlama maliyetlerini rakiplerinin altına düşürmeyi amaçlamaktadır (Best, 2008:222). Hem kârlılık hem de bu kuruluşlar tarafından kontrol edilen pazar payları oldukça önemlidir, çünkü düşük maliyetli liderler en verimli rakiplerinin fiyatlarını karşılayabilmektedir. Maliyet avantajları, düşük işgücü maliyetinden (örneğin Çin ve Hint şirketleri) yararlanan şirketlere ve yeni teknolojilerden (örneğin, Skype) yararlanan şirketlere kaymıştır. Bu kuruluşlar genellikle ucuz ve düşük kaliteli ürün ve hizmetler gerektiren temel, karmaşık olmayan ihtiyaçları olan tüketici gruplarını hedef alacaktır. Bununla birlikte, maliyet liderliğini elde etmek için kuruluşun agresif fiyatlandırmanın yanı sıra ürün araştırma/geliştirme ve üretimine sermaye yatırımı gerektiren yüksek göreceli bir pazar payı elde etmesi gerekmektedir (Gurau, 2007:370; Grant, 2008:226). Giannelos (1988: 49), maliyet liderliğinin stratejik mantığının, bu pozisyon için mücadele eden birkaç organizasyonun yerine, bir organizasyonun maliyet lideri olmasını gerektirdiğini vurgulamaktadır.

3.3.2.1.3.2. Farklılaşma Stratejisi

Bir organizasyondaki farklılaşma, yalnızca düşük bir fiyat teklif etmenin ötesinde, alıcılar için değerli olan benzersiz bir hizmet sunarken ortaya çıkmaktadır

(Porter, 1985:120). Giannelos (1988: 50) böylesi bir stratejiyle kuruluşun, sektördeki alıcılar tarafından benzersiz olarak algılanan oldukça farklılaştırılmış bir ürün, dağıtım sistemi, pazarlama programı ve diğer faktörler yaratmaya yoğunlaştığını belirtmektedir. Farklılaşma, diğer organizasyonlarla kıyaslandığında rekabet avantajı sağlayan herhangi bir organizasyonel beceri ya da yetkinlik temelinde gerçekleştirilebilmektedir. Amaç, benzersiz bir pazar teklifi geliştirmek için üstün kalite ve hizmet sayesinde farklılaşmaktır. Farklılaşma ile birlikte, şirketler doğrudan rakipler için giriş engelleri yaratabilecek fiyat sadakati ve fiyat esnekliğini yaratmayı hedeflemekte ve benzer ikameleri olmayan alıcıların gücünü azaltmaktadır (Gurau, 2007:370-371; Grant, 2008:241).

Best (2008:222) başarılı bir farklılaşma stratejisinin, kuruluşların alıcılara üstün algılanan değer hizmetleri sunmalarına izin verdiğini ileri sürmektedir. Olumlu bir kurumsal itibar, bir kuruluşun hizmetlerinin pazarlanmasını kolaylaştırdığı için farklılaşmayı teşvik eden bir kaynak olarak tanımlanmaktadır. Başarılı bir farklılaşma stratejisi aynı zamanda ticari hayatta kalma ve kârlılık ile sonuçlanmakta ve rekabet avantajını sağlamak veya sürdürmek için etkili bir mekanizma görevi görmektedir. Güçlü bir üne sahip olmak, çapraz organizasyonel ekiplerle, güçlü müşteri yönelimleriyle ve bir organizasyon kümesinde marka destekleyici iklimlerle gelişen güçlü bir organizasyon kültürü gerektirmektedir (Chen ve Hsieh, 2008:46-48).

Giannelos (1988: 50), bu stratejiyi izleyen kuruluşların araştırma ve geliştirme, tasarım, kalite kontrol ve pazarlama konularında büyük güçlü yanları olduğunu vurgulamıştır. Bu güçlü yönler, kuruma, fiyatlara karşı daha az hassas ve bu nedenle rakiplerine karşı daha az kaybedilme olasılığı olan marka sadık müşterileri sağlamaktadır.

Farklılaşmanın, başarılması için gereken yoğun araştırma, ürün tasarımı, yüksek kaliteli malzemeler veya yoğun müşteri desteği gibi etkinlikler maliyetleri arttıracaktır. Bazı iş alanlarında farklılaşma stratejisi, görece düşük maliyetlerle veya rakiplerle karşılaştırılabilir fiyatlarla karşılaştırılabilir düzeyde olabilir (Porter, 2003: 48). Ancak, farklılaştırılmış ürünler genellikle farklı pazar segmentlerine hitap ettikleri ve piyasadaki standart ürünlerden daha yüksek fiyattan alıcı buldukları için, işletmelere rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. Fakat, her stratejinin getireceği

avantajlar olduğu gibi bazı riskler de vardır. Farklılaştırma stratejisinin belirlenmesiyle karşılaşılabilecek riskler şunlardır (Porter, 2003: 57):

- Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış firma arasındaki maliyet farklılığı o kadar artar ki farklılaştırma marka sadakatini koruyamayacak hale gelir. Böylece alıcılar, maliyetten büyük miktarlarda tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış firmanın bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçerler.
- Alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalır. Bu durum, alıcılar daha karmaşık hale geldikçe ortaya çıkmaktadır.
- Taklit, algılanan farklılaştırmayı daraltır. Bu durum, sektörler olgunlaştıkça ortaya çıkan ve yaygın bir durumdur.

3.3.2.1.3.3. Odaklanma Stratejisi

Daha önce ifade edilen ana rekabet stratejilerinin, pazardaki müşterilerin gruplandırılarak daha dar kapsamlı pazar bölümlerine uygulanmasıyla odaklanma stratejileri ortaya çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 267). Bir odaklanma stratejisi, bir kuruluşun kitlesel bir pazara hizmet etmeye yönelik önemli yatırım ve marj baskısını önleyerek uzun vadeli yatırım getirisini iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun yerine, kuruluş tüm pazarın peşinden gitmek yerine, pazardaki bir segmente veya segment grubuna çok iyi hizmet vermeye odaklanmaktadır (Giannelos, 1988:51; Best, 2008:222). Bu odaklanma stratejisini, genel olarak pazar ölçeğinde bir maliyet liderliği veya farklılaşma avantajı geliştirmek için kaynak düzeyinden yoksun küçük kuruluşlar izlemektedir.

Düşük maliyetli liderlik ve farklılaşma stratejileri, endüstri çapındaki organizasyonel hedeflere ulaşmayı amaçlarken, odaklanma stratejisi belirli bir hedefe iyi hizmet etmeyi amaçlamaktadır. Bu stratejide var olan ilke, kuruluşun dar stratejik hedefine rakiplerinden daha etkin ve verimli bir şekilde hizmet edebileceği inancına dayanmaktadır (Giannelos, 1988: 51). Bir kuruluş, hedef segment/lerinin ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olur. Böylece, düşük maliyetler (maliyet odaklılık) veya farklılaşma (farklılaşma odaklılık) ya da her ikisine de odaklanır. Odaklı organizasyon,

endüstri çapında bir lider olmasa da, uzman pazar segmentinde liderlik elde edebilmektedir (Giannelos, 1988: 52).

3.3.2.2. Kaynak Temelli Yaklaşımlar

Rekabetin işletmelerin kaynaklarının kullanımına bağlı olduğunu savunan yaklaşımlar kaynak odaklı yaklaşımlar olarak ele alınmaktadır (Selznick, 1957; Ansoff, 1965; Learned vd., 1965; Lippman ve Rumelt, 1982; Barney, 1986; Hamel ve Prahalad, 1990; Barney, 1991; Prahalad ve Hamel, 1994).

Kaynak odaklı yaklaşıma ait birtakım kavram ve unsurlar ilk olarak 1959 yılında Penrose tarafından ele alınmıştır. Penrose (1959) çalışmasında firmaları kaynaklar toplamı olarak değerlendirmiştir. Söz konusu dönemlerde bu kavram ve unsurlar firma büyüklükleri ve kapsamlarının incelenmesinde kullanılmış, 1980'lerden sonra ise firmaların rekabet üstünlükleri ve işletme kaynakları kavramlarının korelasyonunun ele alınması ile birlikte "Kaynak Temelli Yaklaşımlar" gelişmiştir (Lippman ve Rumelt 1982; Peteraf, 1993). Rekabet avantajları kapsamında kaynak temelli yaklaşım ise ilk olarak Wernerfelt tarafından 1984 yılında kullanılmıştır (Karacaoğlu, 2006:80).

Kaynak temelli yaklaşımın strateji ve diğer alanyazınlarda popülerize olması ise Jay Barney'nin sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli karakteristikleri belirlemesi ile gerçekleşmiştir. Barney çalışmasında sürdürülebilir rekabet avantajının değerli, nadir, ikame ve taklit edilemez kaynaklar ile sağlanabileceğini belirtmiştir.

Barney, işletme kaynaklarının sayısız olduğunu ve bu kaynakların temel olarak üç kategoride sınıflandırılabilirliğini belirtmektedir. Barney'nin bu sınıflandırmasına göre işletme kaynakları maddi kaynaklar, insan kaynakları ve organizasyonel kaynaklar olarak tanımlanmaktadır. Bu kaynakların kapsamına bakıldığında (Barney, 1991: 101);

- Maddi kaynaklar: işletmelerde kullanılan her türlü teknoloji, işletmenin fabrika ve ekipmanları, işletmenin coğrafi konumu ve hammaddelere ulaşılabilirliğini içermektedir.

- İnsan kaynakları: İşletmede çalışan kişilerin eğitim, deneyim, zeka, ilişki ve yargı faktörlerini içermektedir.
- Organizasyonel kaynaklar : İşletmenin formel raporlama yapısı, planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri gibi faktörleri içerebilmektedir .

Kaynak temelli yaklaşımın temel motivasyon noktası, kaynakların heterojen ve taşınmaz olduğu varsayımdır. Fakat tüm kaynakların rekabet avantajı potansiyeline sahip olmadığını belirtmek gerekmektedir. Buradan hareketle hangi kaynakların rekabet avantajı potansiyeline sahip olduğunu ve hangilerinin sahip olmadığını ayırt etmek gerekmektedir. Rekabet avantajı potansiyeline sahip kaynakların özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Barney, 1991: 105-111; De Wit ve Meyer, 2010: 293):

- İşletmelerin çevrelerindeki fırsat ve tehdit durumlarından faydalanmak veya kaçınmak için değerli olmalıdır.
- İşletmelerin mevcuttaki rakipleri veya potansiyel rakipleri arasında nadir bulunmalıdır.
- Taklit edilemez özelliğe sahip olmalıdır.
- İkame ürününün olmaması gerekmektedir.

Kaynak temelli yaklaşım üzerine yapılan çalışmaların artması ile birlikte söz konusu yaklaşım sadece bir görüş açısın olmaktan çıkmış ve teori hassasiyetine ulaşmıştır. Bunun nedeni ise bu yaklaşımın ilk olarak ortaya çıkışından bugüne kadar temel varsayımları ve metodolojisi, yapılan çok sayıda bilimsel çalışma ile eleştirel ve görgül olarak sınanmış ve geliştirilmiştir. Bununla birlikte yaklaşım, bilgi tabanlı görüş, doğal kaynak tabanlı görüş ve dinamik yetenekler gibi önde gelen yaklaşımların ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır (Barney vd., 2011: 1303).

Kaynak temelli yaklaşıma göre rekabet üstünlüğü, işletmenin özel durumu ve kontrol edebildiği kaynaklar ile doğrudan ilişkilidir (Dinçer, 2003:110). Yani işletmelerin rekabet avantajı sağlamaları için kaynaklarına odaklanması gerekmektedir (Lynch, 2006:197). Bu görüş, genel olarak içeriden dışarıya doğru bir perspektiften hareketle, işletmelerin kar farklılıklarının nedeninin onlara özgü olan kaynak ve kabiliyetlerden kaynaklandığını benimsemektedir (Barca, 2002:35).

Kaynak temelli yaklaşım genel olarak iki varsayım üzerine kurulmuştur. Birinci varsayımına göre, kaynaklar tüm sektörde asimetrik bir şekilde dağılmıştır. Bir pazarda bulunan işletmelerin hepsinde aynı kaynakların olması, kaynak odaklı avantajları ortadan kaldırmakta ve sürdürülebilir rekabet avantajının ortaya çıkmasını engellemektedir. İkinci varsayım ise kaynakların nispeten hareketsiz olduğunu belirtmektedir. Bu varsayımına göre bir sektörde sürdürülebilir rekabet avantajını elde eden bir işletmenin varlığının nedeni kaynakların hareketsiz olmasıdır.

Kaynak temelli yaklaşım, yüksek kâr sağlamada temel faktör olarak kaynak ve yetenekleri görmektedir. Yaklaşımına göre kaynak ve yetenekler strateji oluşturma ve geliştirme sürecinde en az dış çevre kadar önem arz etmektedir (Öcal, 2001:49).

Kaynak tabanlı yaklaşımın en temel özelliği firmaların iç güçlerini odak noktası olarak görmesidir (Shepherd ve Wiklund, 2005:7). Dolayısıyla bu yaklaşımı temel alan firmalar rekabet edici stratejiler oluştururken stratejik parametrelerini sahip oldukları kaynak ve yetenekler doğrultusunda belirlemeleri gerekmektedir (Öcal, 2001: 50). Bu nedenle de işletmeler öncelikli olarak, ilgili kaynak ve yeteneklerini tespit etmeli ve bunların geliştirmeye odaklanmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2003:76).

İşletmelerin elinde bulundurdukları kaynaklar tek başına rekabet üstünlüğü sağlamada yeterli olmayıp, bu kaynakların etkin kullanılma yeteneği geliştirilmediği takdirde rakipler üzerinde rekabet üstünlüğü sağlamak mümkün olmayacaktır (Hill ve Jones, 2010:76). Bunun yanında değişen çevre koşulları işletme kaynaklarının rekabet avantajı sağlamadaki önem derecesini etkileyebilmektedir. Sürece bağlı olarak bazı kaynakların önem derecesi artarken bazı kaynakları azalabilmektedir (Tümer, 2011:170).

3.4. Finansal Performans

Performans kavramı, sınırları ve kapsamının net bir şekilde ortaya konulmamasından dolayı tanımlanması oldukça zor bir kavramdır (Otley, 1999: 364; Karakuş, 2004: 4). Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre performans kelimesinin “başarım” olarak ele alındığı görülmektedir. Ve başarım sözcüğü ise “*elde edilen bir başarı, herhangi bir olay veya durumu başarma isteği ve gücü, kişinin yapabileceği*

en iyi derece” şeklinde ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr, 28.03.2019). Buradan hareketle sözlük anlamı açısından ele alındığında performans kavramı, bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet ya da kişinin üzerine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlaması anlamına gelmektedir (Bozkurt vd., 1998: 203; Pakdil, 2001: 23; Bilgin, 2004: 13; Çakan, 2004: 7; Sabuncuoğlu, 2013: 17).

İşletmeler açısından performans kavramı ise, işletme işleyişinin kalite ve tutumu olarak ifade edilmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere işletmeler açısından performansın, yönetim tarzı ve kalitesi ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür (Amaratunga vd., 2000: 66). Bu bağlamda bir işletmenin performansı, belirli bir zaman aralığında ya da belirli bir çalışmanın sonucunda elde edilen çıktılar ya da sonuçlar şeklinde açıklanabilmektedir. Söz konusu sonuçlar, işletmelerin belirledikleri hedefleri gerçekleştirebilme oranı olarak değerlendirilmektedir. Sonuç olarak performansı, işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmak amacı ile gösterdikleri çabaların tümü şeklinde tanımlamak mümkündür (Akal, 2000: 1). Dolayısıyla işletmelerin performansının, bir değer olarak ifade edilmesi, genel olarak işletmenin rakiplerine göre mevcut durumu ve bulunduğu sektördeki konumu açısından önem arz etmektedir.

İşletmelerin performanslarını arttırmasının ve başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam etmesinin birçok yolu bulunmaktadır. Eğitim/öğretim faaliyetlerine önem verme, modern yönetim ve üretim teknolojilerinden faydalanma, yeni teknolojileri kullanma gibi unsurlar, işletmeler için verimli çalışma ortamlarının hazırlanmasında katkı sağlamakta, bu ise işletmelerin performansını artırıcı bir rol üstlenmektedir.

Finansal performans ise, işletmelerin performanslarının finansal boyutunun ele alınması olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile finansal yapılar, yatırımlar, kârlılıklar, riskler ve süreklilikler gibi faktörlerin tespiti ile ilişkilidir. Bu bağlamda, finansal performans değerlendirmesi yapan işletmeler, işletmenin geçmiş verilerini analiz ederek finansal bir değerlendirme ve geleceğe yönelik planlamalar yapmak için bir strateji belirlemektedir. Bu stratejiler doğrultusunda da geleceğe yönelik yatırımlar, finanslama kararları, kaynak varlık kullanımı ve kâr/zarar değerlendirmesi gibi faktörler planlama yapılacak unsurlardandır (Şit, 2018: 24).

İşletmeler finansal performanslarını ölçmek için, gelir tabloları, bilançolar ve elde edilen diğer finansal raporları kullanarak tablolar oluşturmakta ve bu sayede elde edilen verileri analiz ederek değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bu bağlamda işletmeler finansal performans ölçümlerinde ilk olarak söz konusu tabloları analiz edilebilecek hale getirmekte, daha sonra analizleri yapacak ölçütleri belirlemekte ve son aşamada ise bu elde edilen verileri yorumlamaktadır (Özgülbaş, 2005: 128). İşletmeler açısından finansal performansın ölçülmesi, faaliyetlerine ilişkin olarak, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak işletmeyi hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik adımlar atmaya sevk etmektedir (Cascio, 1992:267).

İşletmeler temel olarak kâr sağlayarak varlıklarını sürdürmeyi ve büyümeyi amaç edinmektedir (Bulut vd., 2008; Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009). Bu bağlamda işletmeler bu amacına ulaşmak için finansal açıdan iyi durumda olma zorunluluğu taşımaktadır. Bu nedenle de finansal performans, işletmeler için önemli bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır. Finansal performans ise çeşitli göstergeler aracılığı ile belirlenmektedir. Bu göstergeler alanyazında farklılık arz etmektedir. Örneğin, Konuk (2011: 83), varlıklar ve yatırımların geri dönüş oranları ile satışlardan elde edilen kârlılık oranı ve bu kârlılık oranlardaki artışları finansal performansın belirlenmesinde kullanılacak ölçütler olarak değerlendirmektedir. Bu ölçütlerden farklı olarak Öncü vd. (2007) toplam kârlılık ve gelirlerdeki artışların finansal performansa eklenmesinin gerekli olduğunu savunmaktadır. Otel işletmelerinin finansal performansına yönelik yaptıkları çalışmalarında Çatı vd. (2012), doluluk oranlarını finansal performans göstergesine eklemiştir.

Otel işletmeleri, çevresel programlara katılarak ve çevre yönelik performanslarını arttırarak, organizasyon verimini yükseltir, faaliyet ve hizmetlerine değer katabilir. İşletmeler bu şekilde çevreye olan etkilerini azaltırken hem yasal yükümlülüklerini yerine getirebilir, hem de maliyet tasarrufu sağlayabilirler (Penny, 2007: 289). Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde çevreye duyarlı işletme politikaları ve işletmenin finansal performansı arasındaki ilişkiye odaklanan birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu bağlamda Kirk (1998), posta yolu ile Edinburgh'taki otellerin yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, araştırmaya katılan yöneticilerin çevreye duyarlı politikalar izleyen otellerin finansal yönden ve pazarlama açısından önemli faydalar sağladığını belirtmiştir.

3.5. Çevreye Duyarlı Stratejiler, Rekabet Avantajı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkilere Yönelik Alanyazın

Doğan ve Ertaş (2018) tarafından yapılan araştırmada, çevreye duyarlı faaliyetlerin işletmelerin rekabet avantajına etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın örneklem metodu olarak kolayda örneklem tekniği seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise yeşil yıldız sahibi 64 tesis oluşturmaktadır. Veri toplama sürecinde anketle veri toplama tekniği kullanılmış ve söz konusu tesislerdeki yöneticilere ve çevre konusunda sorumlu olan kişilerden yanıt alınmaya çalışılmıştır. Araştırmada keşfedici faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda, çevreye duyarlı faaliyetlerin, rekabet gücünü önemli derecede etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuç pozitif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlıdır.

EğİN vd., (2018) tarafından yapılan araştırmada yeşil uygulamalar temel yetenek olarak görülmektedir. Çalışmanın amacı temel yeşil yeteneklerin rekabet avantajına etkisinin tespit edilmesi olarak benimsenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi, rekabet avantajını sürdürmede yeşil temel yetenek sahibi olunması ve bu yeteneklerin geliştirilmesinin önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akdemir (2018) tarafından yapılan araştırmada, yeşil pazarlama stratejilerinin otel işletmelerinin rekabet avantajı elde etmesinde ne düzeyde etkili olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Muğla ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinden 69 tanesinin yöneticisi ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda yeşil pazarlama stratejilerinin rekabet avantajı elde etmede önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Korkmaz (2016) tarafından yapılan araştırmada, otellerin yeşil uygulamalarının otelleri kurumsal itibarı ve rekabet avantajlarına etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, 501 otel işletmesinin yöneticisi ile anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, yeşil uygulamaların otel işletmelerinin kurumsal itibarını arttırmasının yanında rekabet avantajı da sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Rekabet avantajı kazanmanın ise otel işletmelerinin pazar ve finansal performanslarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Özdemir (2015) tarafından yapılan araştırmada yeşil yıldız belgesine sahip otel işletmelerinin çevreye duyarlılık açısından rekabete ve maliyet avantajı elde etmeye karşı olan yaklaşımları incelenmiştir. Bu amaçla anket ve yüzyüze görüşme teknikleri kullanılmış ve otel işletmelerindeki 140 yöneticiye ulaşılmıştır. Araştırmada varyans analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda otel yöneticilerinin çevreye duyarlı faaliyetleri rekabet etmede bir faktör olarak algıladıkları ve çevreci otelcilik uygulamalarının maliyetlerin azaltılmasında önemli bir argüman olarak kullanılabileceği şeklinde bir düşünce yapısında oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca rekabet avantajı elde etme ile maliyetlerin azaltılması arasında da önemli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İlkuş (2012) tarafından yapılan araştırmada, İSO 500'de yer alan işletmelerin çevreye duyarlı stratejileri kullanmaları ile rekabet avantajı elde etmeleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda çevreye duyarlı stratejilerin uygulanmasının işletmelere benzersiz rekabet yetenekleri kazandırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu yeteneklerin ise rekabet avantajı kazandırdığı grlmştir. Ayrıca işletmelerin uyguladığı çevreci politikaların maliyetleri azalarak finansal performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Sarı ve Yaygınlar (2015) tarafından yapılan araştırmada sağlık kuruluşlarının (zel, kamu ve niversite) performans açısından farklı sonuçlar elde ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Özel hastaneler, kamu ve niversite hastanelerine göre daha yüksek performans çıktılarına sahiptir. Ayrıca yanı şekilde özel hastanelerin, kamu hastaneleri ve niversite hastanelerine göre daha yüksek düzeyde ekonomik performans ve vresel performans çıktısına sahip olduğu görülmektedir.

Araştırma konuları ile ilgili olarak yabancı alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde; Graci ve Dodds (2008) tarafından yapılan çalışmada ise kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde otel işletmelerinde kullanılan çevreye duyarlı stratejilerin faydalarının tespit edilmesine odaklanılmıştır. Çevreye duyarlı stratejilerin otel işletmelerine faydaları ise maliyetlerden tasarruf, rekabet avantajı, çalışanların bağlılıklarının artması, prosedürlere uygunluk, sektörde liderlik, risklerin yönetilmesi ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesidir.

Molina-Azorin vd., (2009) tarafından İspanya'daki otel işletmelerinde yapılan araştırmada, çevreye duyarlı faaliyetlerin firma performansı ile olan ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada kümeleme ve regresyon analizleri yapılmıştır. Oteller proaktif yapılarına göre 3'e ayrılmıştır. Çalışma sonucunda otellerin çevreye duyarlılıkları ile performansları arasında önemli derecede ilişki olduğu, çevresel uygulamaların otellerin değişik performans çıktılarına direkt olarak etkide bulunduğu görülmüştür.

Manaktola ve Jauhari (2007) tarafından yapılan çalışmada çevreye duyarlı otellere karşı müşterilerin yaklaşımlarının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Yapılan araştırmada Hindistan'da yer alan otel işletmelerinin çevre dostu uygulamalarının müşteriler tarafından olumlu karşılındığı, otellerin hizmet kalitesinden ödün vermeden çevreye duyarlı olması durumunda otellerden hizmet almaya devam ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yeşil uygulamalarda bulunan otellerin rakiplerine göre rekabet avantajı kazandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Kang vd. (2012) tarafından yapılmış araştırmada ABD'de çevreye duyarlı otel işletmeciliği karşısında müşterilerin ücret ödeme isteği eğilimleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Araştırma sonucunda; lüks ve orta sınıf otellerin müşterilerinin söz konusu otelleri için daha fazla ödeme yapma eğiliminde oldukları, ekonomi tipi otelleri tercih eden müşterilerin ise çevreye duyarlı otelcilik faaliyetlerine daha az ödeme yapma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

Gil vd. (2001) tarafından yapılan araştırmada çevreye duyarlı faaliyetlerin finansal performans üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda; tesis yaşının, otellerin büyüklüğünün, bir yönetim zincirine bağlı olmanın, paydaşların çevreci baskılarının çevreye duyarlı stratejiler belirlemede etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çevreye duyarlı faaliyetlerde bulunmanın finansal performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Fraj vd. (2015) tarafından yapılan araştırmada otellerin uyguladıkları stratejilerin örgütsel yetenek ve rekabet gücüne etkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. İspanya'da yer alan 232 otel işletmesinde yapılan uygulama sonucunda, proaktif bir çevresel strateji ve yeniliğin, örgütsel rekabetçiliği arttırdığı

sonucuna ulaşılmıştır. Yani çevreye duyarlı otelcilik faaliyetleri ve örgütlerin örgütsel yetenekleri, otellerin rekabetçiliklerini olumlu yönde etkilemektedir.

Claver-Cortes, vd., (2007) tarafından yapılan çalışmada, otellerin çevreye duyarlı faaliyetlere olan yakınlıklarının rekabet avantajı olarak kullanılma derecesi tespit etmeye çalışılmaktadır. İspanya'daki otel işletmelerinde çevreye duyarlılık ve proaktiflik dereceleri otellerin performanslarını çok önemli derecede etkilemese de, proaktivite artıka otellerin performanslarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Carmona-Moreno vd., (2004) tarafından yapılan araştırmada hizmet sektöründe çevreye duyarlı stratejilerin performansa etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. İspanyadaki 248 otel, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada yer alan oteller çevreye duyarlılık açısından 4 gruba ayrılmıştır. Araştırma sonucunda, çevreye duyarlılıkları yüksek olan otellerin performanslarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşılırken, finansal performans ile ilişkili bir sonuca ulaşılamamıştır.

Bohdanowic (2006) tarafından yapılan çalışmada, bir ülkenin jeo-politik, ekonomik ve sosyo-kültürel bağlamının otelcilik sektöründeki çevresel tutumlar ve ekolojik girişimler üzerindeki etkisi araştırmaktadır. Araştırmanın örneklemini 349 otel oluştururken, anketle veri toplama tekniği kullanılmış ve anketler online kanallardan yapılmıştır. Araştırma sonucunda otellerin çevreye duyarlılık konusunda dikkatli oldukları, çevreye duyarlı faaliyetlerde buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Çevreye duyarlı stratejilerin belirlenmesinde, devletlerin teşvikleri, çevre yanlısı gelişmelerin etkili olduğu tespit edilmiştir.

Yerli ve yabancı alanyazında yer alan bulgular incelendiğinde çevreye duyarlılığın, konaklama sektöründe işletmelerin finansal performansına olumlu yönde katkılar yaptığı görölmektedir. Ayrıca konaklama işletmeleri çevreye duyarlı stratejiler geliştirerek rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanabildiği sonucuna ulaşılmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ ve BULGULARI

4.1. Araştırmanın Amacı

Sanayi devriminden sonra artan kitle üretimi ve tüketiminin artması sonucu doğal kaynaklara aşırı bir talep meydana gelmiştir. Aşırı doğal kaynak kullanımı hava kirlilikleri ve küresel ısınma gibi birçok çevresel sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlarla çevreci hareketi hızlandırmış ve sürdürülebilirlik kavramı giderek önem kazanmıştır. İşletmeler devlet, müşteriler, sivil toplum örgütleri ve benzeri birçok topluluk tarafından sürdürülebilirlik ilkesi çerçevesinde üretim ve hizmet yapma baskısı altındadır. Sürdürülebilirlik ilkesi, çevreye duyarlı stratejilerin temelini oluşturmaktadır. Çevreye duyarlı stratejiler, turizm işletmelerinde rekabet avantajı sağlayacak olan önemli araçlardan biridir. Çünkü, sektör büyümüş, pazar alanı yayılmış ve oldukça fazla sayıda otel arasından tercih yapacak olan müşteriler farklı beklentilere sahip olmaya başlamıştır. Çevreye duyarlı stratejiler işletmelere uzun vadede getiri sağlayan stratejilerdir. Konaklama işletmelerinin, bu stratejilerle oluşturduğu toplumsal imaj ve karşılayabildiği yüksek beklentiler sayesinde finansal değerlerinde de olumlu değişiklikler yaşayacağı ve şiddetli rekabet ortamında büyük bir avantaj sağlayabileceği düşüncesi bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Çalışmanın amacı, çevreye duyarlı stratejilerin, işletmelerin rekabet avantajı ve finansal performansı üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Türkiye'deki konaklama sektöründe yapılan bu araştırmada, çevreye duyarlı stratejilerin, finansal performans ve rekabet avantajı üzerindeki etkileri ve çevreye duyarlı stratejilerin finansal performansa etkisinde rekabet avantajına sahip olmanın aracılık (mediatör) etkisi tespit edilmesi hedeflenmektedir.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Çevreye duyarlı stratejilerin benimsenmesinin; otellerin, rakiplerle olan rekabetlerinde ve otellerin finansal performanslarında olumlu yönde etkiye sahip olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Oteller önemli turizm aktörleridir ve çevresel etkileri güçlüdür. Oteller, çevresel yükümlülüklerle odaklandığında, birçok

açından rekabet avantajı elde edebilmektedir (Claver-Cortés vd., 2007: 674). Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin maliyetleri, potansiyel faydaları ile kıyaslandığında düşük düzeydedir. İşletmenin hissedarları dışında kalan paydaş grubunun ihtiyaçlarının başarıyla giderilmesi, finansal performansa olumlu yönde etki etmektedir. Çevreye duyarlılık ile finansal performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Düzer ve Önce, 2018: 97).

Çevreye duyarlı stratejilerin rekabete etkisi, Doğan ve Ertaş (2018) tarafından yapılan araştırmada şu şekildedir; çevreye duyarlı faaliyetler rekabet gücünü önemli derecede etkilemektedir. Benzer bir sonuç, Eğin vd., (2018) tarafından yapılan araştırmada da elde edilmiştir; işletmelerin rekabet avantajı elde etmede ve bunu sürdürmede çevreye duyarlı stratejilerin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akdemir (2018) tarafından yapılan araştırmada, otel işletmelerinin çevreye duyarlılığının rekabet avantajı elde etmede önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korkmaz (2016) tarafından yapılan çalışmada işletmelerin çevreye duyarlı stratejiler belirlemelerinin, işletmelerin rekabet avantajı kazanmasına ve buna bağlı olarak da finansal performanslarının artmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fraj vd. (2015) çevreye duyarlı otelcilik faaliyetlerinin otellerin rekabetçiliklerini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Graci ve Dodds (2008) ise çevreye duyarlı stratejilerin otellerin rekabet avantajı kazanmasını sağladığı, Özdemir (2015) rekabet ve maliyet avantajı sağladığı, İlkuş (2012) çevreci politikaların maliyetleri azaltarak finansal performansı arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Molina-Azorin vd., (2009) çevresel uygulamaların otellerin değişik performans çıktılarına direk olarak etkide bulunduğu yönünde görüş bildirmiştir. Manaktola ve Jauhari (2007), otel işletmelerinin çevre dostu uygulamalarının müşteriler tarafından olumlu karşılandığı, çevre dostu uygulamalarda bulunan otellerin rakiplerine karşı rekabet avantajı kazandıkları sonucuna ulaşılmışlardır.

Genel bulgulara benzer şekilde Gil vd. (2001) çevreye duyarlı faaliyetlerin finansal performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Claver-Cortés, vd., (2007) tarafından yapılan çalışmada, çevreye duyarlılıklarının otellerin performanslarını çok önemli derecede etkilemese de, proaktivite arttıkça otellerin performanslarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Carmona-Moreno vd., (2004)

tarafından yapılan araştırmada hizmet sektöründe çevreye duyarlılıkları yüksek olan otellerin performanslarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Alanyazında elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur;

H₁: Çevreye duyarlı stratejiler, finansal performans üzerinde pozitif yönlü etkiye sahiptir.

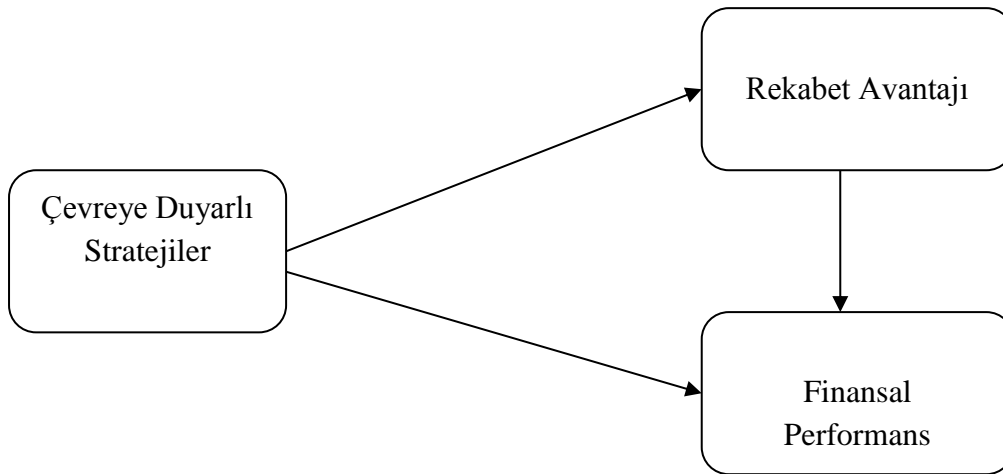
H₂: Çevreye duyarlı stratejiler, rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahiptir.

H₃: Rekabet avantajının finansal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

H₄: Rekabet avantajı, çevreye duyarlı stratejilerin finansal performans üzerindeki etkisinde, mediyatör etkiye sahiptir.

4.3. Araştırmanın Modeli

Çevreye duyarlı stratejilerin otel işletmelerinin rekabet avantajı ve finansal performansına etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan bu araştırmada, alanyazından elde edilen teorik kanıtlar çerçevesinde oluşturulan hipotezlere bağlı olarak oluşturulan kavramsal model şekil 4'te yer almaktadır.



şekil 4. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Şekilde yer alan çevreye duyarlı stratejiler bağımsız değişkeni, rekabet avantajı aracı (mediyatör) değişkeni ve finansal performans ise bağımlı değişkeni temsil etmektedir.

4.4. Araştırmanın Örnekleme

Çevreye duyarlı stratejilerin işletmelerin rekabet ve finansal performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren şehir ve tatil otelleri çalışmanın ana kümesini meydana getirmektedir. Araştırmanın örnekleme ise 7 farklı şehirdeki 157 tatil ve şehir otelidir. Araştırmanın örnekleme belirlenirken, maddi kısıtlar ve zaman problemleri göz önüne alınarak, tesadüfi örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada 450 adet anket online olarak otel yöneticilerine ulaştırılmıştır. Anketler için 162 otel yöneticisi olumlu dönüş sağlamış ve 157 tanesi kullanılmak üzere uygun görülmüştür. Örnekleme yeterliliğinin tespitinde Hair vd. (2014)’in örnekleme belirleme kısıtları kullanılmıştır. Araştırmada madde başına 5 örnekleme ve toplamda en az 100 örnekleme kısıtına uyulmuştur.

4.5. Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Araştırmada veri toplamak için anket ile veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Anket formunda yer alan ölçekler otel yönetimlerinin çevresel duyarlılıklarını ve finansal performans algılarını ölçmek üzere tasarlanmış ölçeklerdir. Bu ölçekler ile oluşturulan anket sorularından elde edilen veriler SPSS 22 programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formalarının doldurulması işlemi araştırmaya dahil edilen her otelden bir üst kademe yönetici tarafından gerçekleştirilmiştir. Anket formunu dolduranların bu şekilde seçilmesinin sebebi, otelde uygulanan çevresel duyarlılık stratejileri, rekabet avantajı ve finansal performans hakkında bu kişilerin bilgi sahibi olduğu varsayımından kaynaklanmaktadır. Araştırmanın örnekleminin seçiminde kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu ise dört bölümden meydana gelmektedir. Formun ilk bölümünde, araştırmaya katılmayı kabul eden konaklama işletmelerinin özelliklerini tanımlayıcı bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde bu bilgilere ulaşmaya yönelik toplam 8 soru mevcuttur.

İkinci bölümde, bu çalışma kapsamında konaklama işletmelerinin çevreye duyarlılıklarının ölçülmesi amacıyla Sarı ve Süslü (2018)'nün geliştirmiş olduğu “Çevresel Performans Değerlendirme Kriterleri” ölçeği kullanılmıştır. Alanyazında kullanılan ölçeklerin çoğunluğunun konaklama sektörünün özelliklerini yansıtmaması sebebiyle araştırma kapsamında ölçek geliştirilmesi yapılmıştır. Ölçek, çevresel uygulamaları ve otel işletmelerinin çevreye duyarlılığını ölçen 15 maddeden meydana gelmektedir.

Üçüncü bölümde ise, Banerjee vd., (2003) ve Leonidou vd. (2013) tarafından oluşturulan rekabet avantajını ölçmeye yönelik olarak tasarlanan, “Rekabet Avantajı Ölçeği” bulunmaktadır. Rekabet avantajı ölçeği 4 maddeden oluşmaktadır.

Dördüncü bölümde ise Vorhies ve Morgan (2005), Zhou vd., (2009) ve Leonidou vd. (2013), tarafından oluşturulan finansal performans ölçeği kullanılmıştır. Finansal performans ölçeği 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçeklerde yer alan maddelerin cevaplanmasında 7’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte “1- kesinlikle katılmıyorum / 7-kesinlikle katılıyorum” şeklinde sıralama bulunmaktadır.

4.6. Pilot Çalışma Sonuçları

Otellerin çevreye duyarlı stratejileri uygulamalarının, otellerinin rekabet avantajına ve finansal performansına etkisinin araştırılması amacıyla yapılmakta olan bu çalışmanın ölçüm araçlarının ve örnekleminin uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla örnekleme sürecinde pilot çalışma yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan otellerden; her bir otelden tek bir üst düzey yöneticinin yanıtlaması şartı ile 49 anket verisi toplanmıştır. Elde edilen verilere Spss 22 Paket programı ile öncelikle faktör analizi, sonrasında ise güvenilir analizi uygulanmıştır.

Analizlerin sonucunda çevreye duyarlı stratejiler ölçeğinin KMO örneklem uygunluğu değeri 0,828, açıklanan toplam varyansı %79,57 ve özdeğeri (eigenvalue)

değeri 1,00 üzerinde yer olan 3 faktör olduğu tespit edilmiştir. Tüm maddelerin faktör yükleri ise 0,50 kritik değerinin üzerindedir. Güvenilirlik analizi sonucunda ise Cronbach's Alpha katsayısı 0,949 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çevreye duyarlı stratejiler, faktör analizi değeri açısından çok iyi değerler vermekle birlikte, faktörlere dağılım uygunluğunu sağlamadığı için bazı maddelerde ifade şekli değişikliğine gidilmiştir. Bu işlem için uzman görüşüne başvurulmuştur.

Rekabet ölçeğinin KMO örneklem uygunluğu değeri, 0,850, açıklanan toplam varyansı %87,375 ve özdeğeri 1,00 üzerinde bir faktör bulunmaktadır. Ölçekte yer alan tüm maddelerin faktör yükleri 0,50 kritik değerinin üzerindedir. Rekabet ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı 0,952 olarak tespit edilmiştir. Ölçekte yer alan “Çevreye duyarlı faaliyetler verimliliğimizin artmasını sağlamaktadır” maddesi, Cronbach's Alpha katsayısını 0,971'den 0,952'ye düşürdüğü için söz konusu madde bu şekilde dönüştürülmüştür. İfade değişikliğinde uzman görüşünden yararlanılmıştır.

Finansal performans ölçeğinin KMO örneklem uygunluğu değeri 0,761, açıklanan toplam varyansı %72,45 ve özdeğeri 1,00 üzerinde bir faktör bulunmaktadır. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,845 olmakla birlikte “Misafir başına düşen maliyetlerimiz rakiplerimize göre daha düşüktür” önermesi ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısını 0,934'ten 0,845'e düşürdüğü ve 0,50 kritik değerinden daha düşük bir faktör yüküne sahip olduğu için maddede ifade şekli değişikliği sağlanmıştır. İfade değişikliğinde uzman görüşünden yararlanılmıştır.

4.7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmanın bu aşamasında, araştırma kapsamında yer alan çevreye duyarlı stratejiler, rekabet avantajı ve finansal performans ölçeklerinin güvenilirlik analizi ve faktör analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Güvenilirlik analizlerinde Cronbach's Alpha'nın kritik değeri hakkında bir çok görüş olmakla birlikte, bu çalışmada Kurtuluş (2010) ve Hair vd., (2014) tarafından uygun görülen 0,600 dikkate alınmaktadır.

Çevreye duyarlı stratejiler ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Çevreye Duyarlı Stratejiler Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

Güvenilirlik istatistikleri				
Cronbach's Alpha			Madde sayısı	
,960			15	
Madde toplam istatistikleri				
	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Madde silindiğinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
1. Otelimiz çalışanlarına çevre ve çevreyi korumakla ilgili konularda eğitim verilmektedir.	76,961	355,110	,808	,956
2. Otelimizde ekolojik ürün (tekrar kullanılabilir veya geri dönüştürülebilir) satın alma politikaları kullanılmaktadır.	77,058	354,840	,831	,956
3. Otelimizde pazarlama kampanyalarında ekolojik argümanlar kullanılmaktadır.	77,435	357,332	,750	,958
4. Otelimizde çevre ve çevreyi korumakla ilgili faaliyetlerin maliyet ve kazanımları düzenli olarak ölçülmektedir.	77,442	350,967	,832	,956
5. Otelimizde enerji ve su tasarrufuna yönelik çalışmalar yürütülmektedir.	76,260	379,514	,693	,959
6. Otelimizde çevreyi koruma noktasında müşterilerle işbirliği yapılmaktadır (örn. Havluların ve yatak çarşaflarının günlük değişimini müşteri tercihine bırakmak vb.)	76,656	373,286	,615	,960
7. Otelimizin çevre konusundaki hassasiyeti ve izlediği politikalar bütün müşteri ve tedarikçilerimize açıkça ilan edilmektedir.	76,877	351,965	,871	,955
8. Otelimizde atık ve çevreyi kirletici maddelerin uygun şekilde bertaraf edilmesi sağlanmaktadır (örn. Kağıt, plastik cam ve atık yağın seçici olarak toplanması).	76,292	370,522	,787	,957

9. Otelimizde atık ve çevreyi kirletici maddelerin ortaya çıkmasını azaltmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır.	76,409	370,557	,801	,957
10. Otelimiz, bulunduğu bölgedeki ekolojik problemlerin giderilmesine katkı sağlamaktadır.	77,149	355,409	,818	,956
11. Otelimiz müşterilerin ve çalışanların sağlık riskini azaltıcı önlemler almaktadır (Sigara içme alanı, sağlıklı yiyecekler, gürültü yönetimi vb.).	76,396	373,927	,710	,958
12. Otelimiz çevreye duyarlı olan tedarikçilerle çalışmaya özen göstermektedir.	76,851	364,572	,783	,957
13. Otelimiz bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik gelişimine katkı sağlamaktadır (Yerel ürün kullanma ve iş olanakları yaratma).	76,630	377,529	,678	,959
14. Otelimiz bulunduğu bölgenin, tarihi ve kültürel miraslarının korunmasına katkı sağlamaktadır.	76,857	365,862	,732	,958
15. Otelimiz çevreye duyarlı faaliyetlerle ilgili önerileri sunma konusunda, çalışanları teşvik eder ve ödüllendirir.	77,364	351,305	,852	,955

Tabloda yer alan bilgilere göre; çevreye duyarlı stratejiler ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,960 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen değer göz önüne alındığında ölçeğin araştırmada kullanılmasında bir problem bulunmamaktadır. Ayrıca ölçekte yer alan tüm ifadeler analiz sonucunda yeteri derecede güvenilirlik katsayısı sağlamıştır.

Rekabet avantajı ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Rekabet Avantajı Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

Güvenilirlik istatistikleri				
Cronbach's Alpha		Madde sayısı		
,952		4		
Madde toplam istatistikleri				
	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Madde silindiğinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
1. Çevreye duyarlı faaliyetler maliyetlerimizde azalma sağlamaktadır.	17,382	21,738	,799	,963
2. Çevreye duyarlı faaliyetler kurumsal imajımızın güçlenmesini sağlamaktadır.	16,968	20,313	,941	,918
3. Çevreye duyarlı faaliyetler hizmet kalitemizin artmasını sağlamaktadır.	16,860	21,352	,919	,926
4. Çevreye duyarlı faaliyetler verimliliğimizin artmasını sağlamaktadır.	16,930	22,245	,880	,938

Tabloda yer alan bilgilere göre; rekabet avantajı ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,952 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu değer, ölçeğin çok yüksek düzeyde güvenilirlik sağladığını göstermektedir. “Çevreye duyarlı faaliyetler maliyetlerimizde azalma sağlamaktadır” ifadesinin çıkarılması durumunda Güvenilirlik değeri 0,963 olacaktır. Ancak söz konusu maddenin teorik öneminden ve elde edilen güvenilirlik katsayısının çok yüksek olmasından dolayı (Hair vd., 2014) analiz kapsamında tutulmaya devam edilecektir.

Finansal performans ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Finansal Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

Güvenilirlik istatistikleri				
Cronbach's Alpha		Madde sayısı		
,919		3		
Madde toplam istatistikleri				
	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Madde silindiğinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
1. Kârlılık oranımız rakiplere göre daha yüksektir.	10,898	7,092	,789	,922
2. Doluluk oranımız rakiplere göre daha yüksektir.	10,618	7,186	,866	,859
3. Pazar payımız rakiplere göre daha yüksektir.	10,752	6,893	,855	,866

Finansal performans ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,919 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik değerini çok yüksek olarak değerlendirmek mümkündür. "Kârlılık oranımız rakiplere göre daha yüksektir", silindiğinde ölçeğin güvenilirlik değeri 0,922 olacaktır. Ancak Hair vd. (2014)'e göre ölçekte yer alan maddelerin silinmesinde ölçeğini güvenilirlik katsayısı, maddenin ölçekteki önemi ve ölçekteki madde sayısı önem arz etmektedir. Söz konusu kısıtlar düşünüldüğünde, maddenin ölçekte kalmasına ve araştırma kapsamında kullanılmasına karar verilmiştir. Ancak "**Misafir başına düşen maliyetlerimiz rakiplerimize göre daha düşüktür**" maddesi, ölçeğin güvenilirlik katsayısını çok büyük oranda etkilediği için (silinmeden önceki ölçek güvenilirlik katsayısı; ,817) Hair vd. (2014)'nin söz konusu kısıtları ve faktör analizi esnasında maddenin faktör yükü de göz önüne alınarak, madde araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

4.8. Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının faktörlere dağılımını, örnekleme ve ölçüm araçları arasındaki uyumu tespit etmek amacıyla yapılan faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk değeri (0,700 ve üzeri), Bartlett's Küresellik Testi değeri (0,050 ve altında) Açıklanan Toplam Varyans (%60 ve üzeri) sınır

değerleri, Hair vd., (2014) ve Kurtuluş (2010) tarafından belirtilen sınırlar göz önüne alınarak değerlendirilmektedir. Çevreye duyarlı stratejiler ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5. Çevreye Duyarlı Stratejiler Ölçeğinin Faktör Yükleri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü.		,942
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare	2122,810
	serbestlik derecesi	105
	Anlamlılık	,000
Ortak yükler		
	Başlangıç	Çıkarım
1. Otelimiz çalışanlarına çevre ve çevreyi korumakla ilgili konularda eğitim verilmektedir.	1,000	,696
2. Otelimizde ekolojik ürün (tekrar kullanılabilir veya geri dönüştürülebilir) satın alma politikaları kullanılmaktadır.	1,000	,731
3. Otelimizde pazarlama kampanyalarında ekolojik argümanlar kullanılmaktadır.	1,000	,606
4. Otelimizde çevre ve çevreyi korumakla ilgili faaliyetlerin maliyet ve kazanımları düzenli olarak ölçülmektedir.	1,000	,729
5. Otelimizde enerji ve su tasarrufuna yönelik çalışmalar yürütülmektedir.	1,000	,543
6. Otelimizde çevreyi koruma noktasında müşterilerle işbirliği yapılmaktadır (örn. Havluların ve yatak çarşaflarının günlük değişimini müşteri tercihinin bırakmak vb.)	1,000	,434
7. Otelimizin çevre konusundaki hassasiyeti ve izlediği politikalar bütün müşteri ve tedarikçilerimize açıkça ilan edilmektedir.	1,000	,792
8. Otelimizde atık ve çevreyi kirletici maddelerin uygun şekilde bertaraf edilmesi sağlanmaktadır (örn. Kağıt, plastik cam ve atık yağın seçici olarak toplanması).	1,000	,679
9. Otelimizde atık ve çevreyi kirletici maddelerin ortaya çıkmasını azaltmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır.	1,000	,698
10. Otelimiz, bulunduğu bölgedeki ekolojik problemlerin giderilmesine katkı sağlamaktadır.	1,000	,713
11. Otelimiz müşterilerin ve çalışanların sağlık riskini azaltıcı önlemler almaktadır (Sigara içme alanı, sağlıklı yiyecekler, gürültü yönetimi vb.).	1,000	,566
12. Otelimiz çevreye duyarlı olan tedarikçilerle çalışmaya özen göstermektedir.	1,000	,662
13. Otelimiz bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik gelişimine katkı sağlamaktadır (Yerel ürün kullanma ve iş olanakları yaratma).	1,000	,520

14. Otelimiz bulunduğu bölgenin, tarihi ve kültürel miraslarının korunmasına katkı sağlamaktadır.	1,000	,587
15. Otelimiz çevreye duyarlı faaliyetlerle ilgili önerileri sunma konusunda, çalışanları teşvik eder ve ödüllendirir.	1,000	,764
Çıkarım metodu: bileşen analizi		

Çevreye duyarlı stratejileri ölçeğinin faktör analizi sonucundaki KMO değeri 0,942 düzeyinde çok yüksek ve Bartlett's testi sonucu ise 0,050 düzeyinde anlamlı olarak tespit edilmiştir. Çıkarım değerleri incelendiğinde bütün maddelerin 0,40 kritik değerinin üzerinde yükleme skorlarına sahip olduğu görülmektedir. Çıkarım değerlerinin 0,40 kritik değerinin üzerinde olmasından dolayı ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Çevreye duyarlı stratejiler ölçeğinin açıklanan toplam varyansı ile ilgili bilgiler Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Çevreye Duyarlı Stratejiler Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı

Toplam Açıklanan Varyans						
Bileşen	Başlangıç özdeğeri			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımı		
	Toplam	varyansların yüzdesi	Toplam yüzde	Toplam	varyansların yüzdesi	Toplam yüzde
1	9,720	64,797	64,797	9,720	64,797	64,797
2	,969	6,457	71,254			
3	,875	5,833	77,087			
4	,549	3,660	80,747			
5	,519	3,462	84,209			
6	,454	3,028	87,237			
7	,363	2,421	89,659			
8	,289	1,929	91,588			
9	,270	1,797	93,385			
10	,229	1,524	94,909			
11	,188	1,250	96,159			
12	,165	1,102	97,262			
13	,152	1,016	98,278			
14	,134	,896	99,174			
15	,124	,826	100,000			
Çıkarım metodu: bileşen analizi						

Çevreye duyarlı stratejiler ölçeğinin açıklanan toplam varyansı ise %64,79 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen değerin Hair vd. (2014)'ın açıklanan toplam varyans için bahsettiği %60 sınır değerinin üzerinde olduğu ve çevreye duyarlı stratejiler ölçeğinin araştırmada kullanılmak üzere uygun bir ölçek olduğunu ifade etmek mümkündür. Ölçekte yer alan 15 maddenin tek bir faktörde birleştiği görülmektedir. Özdeğerler incelendiğinde 1,00 sınır değerinin üzerinde tek bir madde bulunmaktadır. Çevreye duyarlı stratejiler ölçeğinin faktörlere dağılımı Tablo 7 aracılığı ile gösterilmektedir.

Tablo 7. Çevreye Duyarlı Faaliyetler Ölçeğinin Faktör Dağılımı

Bileşen Matrisi	
	Bileşen
	1
a7	,890
a15	,874
a2	,855
a4	,854
a10	,844
a9	,835
a1	,834
a8	,824
a12	,814
a3	,779
a14	,766
a11	,752
a5	,737
a13	,721
a6	,659
Çıkarım metodu: bileşen analizi	

Ölçekte yer alan 15 maddenin tek bir faktörde toplandığı görülmektedir. Yükleme değerleri 0,890 ile 0,659 arasında yer almaktadır. Söz konusunu değerlerin alanyazında belirtilen 0,40 kritik değerinin üzerinde olması (Hair, vd., 2014; Kurtuluş, 2010) nedeniyle tüm maddelerin ölçekte yer alma adına yeterli yapıda olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu çalışmada ölçek tek faktörde toplanmış olmakla birlikte, orijinal ölçeğin “temel” ve “ileri” faaliyetler (Sarı ve Süslü, 2018) olmak üzere iki faktöre dağıldığı bilinmektedir. Ancak bu çalışmada ölçek tek faktörde

toplanmıştır. Ölçeğin KMO değeri, açıklanan toplam varyansı ve faktör yükleme değerleri göz önünde bulundurularak tek bir faktör olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçeğin tek bir boyutta toplanmasının temel nedeni, çevreye duyarlılıkla ilgili algılamaları olarak gösterilebilir. Orijinal ölçeğin örnekleme çevreye duyarlı stratejiler uygulayan otel işletmelerinden oluşurken (Sarı ve Süslü, 2018), bu çalışmada ise, otel işletmelerinin çevresel strateji kullanma düzeyleri dikkate alınmamıştır. Rekabet avantajı ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Rekabet Avantajı Ölçeğini Faktör Yükleri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü.		,853
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare	723,164
	serbestlik derecesi	6
	Anlamlılık	,000
Ortak yükler		
	Başlangıç	Çıkarım
1. Çevreye duyarlı faaliyetler maliyetlerimizde azalma sağlamaktadır.	1,000	,775
2. Çevreye duyarlı faaliyetler kurumsal imajımızın güçlenmesini sağlamaktadır.	1,000	,940
3. Çevreye duyarlı faaliyetler hizmet kalitemizin artmasını sağlamaktadır.	1,000	,917
4. Çevreye duyarlı faaliyetler verimliliğimizin artmasını sağlamaktadır.	1,000	,874
Çıkarım metodu: bileşen analizi		

Rekabet avantajı stratejileri ölçeğinin faktör analizi sonucundaki KMO değeri 0,853 düzeyinde çok yüksek ve Bartlett’s testi sonucu ise 0,050 düzeyinde anlamlı olarak tespit edilmiştir. Çıkarım değerlerinin 0,775 ile 940 arasında yer almaktadır.

Tablo 9. Rekabet Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı

Açıklanan Toplam Varyans						
Bileşen	Başlangıç özdeğeri			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımı		
	Toplam	varyansların yüzdesi	Toplam yüzde	Toplam	varyansların yüzdesi	Toplam yüzde
1	3,507	87,673	87,673	3,507	87,673	87,673
2	,296	7,400	95,073			
3	,129	3,237	98,310			
4	,068	1,690	100,000			
Çıkarım metodu: bileşen analizi						

Ölçeğin açıklanan toplam varyansı ise %87,67 olarak tespit edilmiştir. Rekabet avantajı ölçeğinin konaklama sektöründeki rekabet unsurunu açıklama gücünün çok yüksek olduğunu ifade etmek mümkündür. Elde edilen değerin Hair vd. (2014)'ın açıklanan toplam varyans için bahsettiği %70 değerinin üzerinde olduğu ve rekabet avantajı ölçeğinin araştırmada kullanılmak üzere uygun bir ölçek olduğunu ifade etmek mümkündür. Rekabet avantajı ölçeğinin faktörlere dağılımı ile ilgili sonuçları Tablo 10'de yer almaktadır.

Tablo 10. Rekabet Avantajı Ölçeğinin Faktör Dağılımı

Bileşen matrisi	
	bileşen
	1
2. Çevreye duyarlı faaliyetler kurumsal imajımızın güçlenmesini sağlamaktadır.	,970
3. Çevreye duyarlı faaliyetler hizmet kalitemizin artmasını sağlamaktadır.	,958
4. Çevreye duyarlı faaliyetler verimliliğimizin artmasını sağlamaktadır.	,935
1. Çevreye duyarlı faaliyetler maliyetlerimizde azalma sağlamaktadır.	,881
Çıkarım metodu: bileşen analizi	

4 ifadeden oluşan rekabet avantajı ölçeği, orijinal ölçüm aracında da olduğu gibi tek faktör altında toplanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin bileşim değerleri

0,970 ile 0,881 arasında değerler almaktadır. Finansal performans ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11. Finansal Performans Ölçeğinin Faktör Yükleri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçümü.		,744
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare	354,188
	serbestlik derecesi	3
	Anlamlılık	,000
Ortak yükler		
	Başlangıç	Çıkarım
1. Kârlılık oranımız rakiplere göre daha yüksektir.	1,000	,814
2. Doluluk oranımız rakiplere göre daha yüksektir.	1,000	,890
3. Pazar payımız rakiplere göre daha yüksektir.	1,000	,881
Çıkarım metodu: bileşen analizi		

Finansal performans ölçeğinin faktör analizi sonucundaki KMO değeri 0,744 düzeyinde yeterli ve Bartlett’s testi sonucu ise 0,050 düzeyinde anlamlı olarak tespit edilmiştir. maddelerin ölçeğe olan katkısı yüksek düzeydedir.

Tablo 12. Finansal Performans Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı

Açıklanan Toplam Varyans						
bileşen	Başlangıç özdeğeri			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımı		
	Toplam	varyansların yüzdesi	Toplam	varyansların yüzdesi	Toplam	varyansların yüzdesi
1	2,585	86,171	86,171	2,585	86,171	86,171
2	,272	9,061	95,232			
3	,143	4,768	100,000			
Çıkarım metodu: bileşen analizi						

Finansal performans ölçeğinin açıklanan toplam varyansı %86,17 olarak tespit edilmiştir. Finansal performans ölçeğinin konaklama sektöründeki performans unsurunu açıklama gücünün çok yüksek olduğunu ifade etmek mümkündür. Elde edilen değer, Hair vd. (2014)’ın açıklanan toplam varyans için bahsettiği %70

değerinin üzerindedir. Finansal performans ölçeğinin araştırmada kullanılmak üzere uygun bir ölçek olduğunu ifade etmek mümkündür. Finansal performans ölçeğinin faktörlere dağılımı ile ilgili sonuçları Tablo 13'te yer almaktadır.

Tablo 13. Finansal Performans Ölçeğinin Faktör Dağılımı

Bileşen Matrisi	
	Bileşen
	1
2. Doluluk oranımız rakiplere göre daha yüksektir.	,943
3. Pazar payımız rakiplere göre daha yüksektir.	,939
1. Kârlılık oranımız rakiplere göre daha yüksektir.	,902
Çıkarım metodu: bileşen analizi	

Finansal performans ölçeği, orijinal ölçüm aracında da olduğu gibi tek faktör altında toplanmıştır. “4. Misafir başına düşen maliyetlerimiz rakiplerimize göre daha düşüktür” ifadesinin değeri ise çok düşük düzeyde faktör yüküne sahip olmasından dolayı analiz kapsamından çıkarılmıştır. Ölçekte yer alan diğer maddeler ise 0,943 ile 0,902 arasında değerlere sahiptir. Bileşen değerlerinin 0,40 üzerinde olduğu görülmektedir.

4.9. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu aşamasında, araştırmanın örneklemini oluşturan otellerin ayırt edici özelliklerini belirten tanımlayıcı bilgilere yer verilmektedir. Tablo 14'te yer alan bilgiler, otel işletmelerinin hangi özellikleri taşıdıkları inceleyebilmek adına önem taşımaktadır.

Tablo 14. Otel İşletmelerinin Tanımlayıcı Özellikleri

		Sayı	%
Oda sayısı	100 ve daha az	39	24,8
	101-200 arası	50	31,8
	201 ve daha fazla	68	43,3
	Toplam	157	100,0
Otel türü	Tatil	65	41,4
	Şehir	92	58,6
	Toplam	157	100,0
Yıldız sayısı	4 yıldız	43	27,4
	5 yıldız	72	45,9
	Diğer	42	26,8
	Toplam	157	100,0
Zincir otel mi	Evet	67	42,7
	Hayır	90	57,3
	Toplam	157	100,0
Hangi şehir	Antalya	39	24,8
	İstanbul	54	34,4
	Ankara	7	4,5
	İzmir	13	8,3
	Muğla	15	9,6
	Aydın	10	6,4
	Diğer	19	12,1
	Toplam	157	100,0
Tesisin yenilediği	5 yıldan az	39	24,8
	5-10 yıl arası	50	31,8
	10 yıldan fazla	68	43,3
	Toplam	157	100,0
Çevre yönetim belgesi	Evet	83	52,9
	Hayır	74	47,1
	Toplam	157	100,0
Kalite belgesi	Evet	83	52,9
	Hayır	74	47,1
	Toplam	157	100,0

Tabloda yer alan bilgiler incelendiğinde; otellerin %24,8'inin 100 oda ve daha az, %31,8'inin 101-200 arasında, %43,3'ünün ise 201 ve daha fazla odaay sahip otellerden oluştuğu görülmektedir. Otellerin %41,4'ü tatil otellerinden oluşurken, %58,6'sı ise şehir otellerinden oluşmaktadır. Oteller yıldız sayısı bakımından incelendiğinde; %27,4'ü 4 yıldızlı oteller, %45,9'u 5 yıldız ve %26,8'i diğer yıldız grubunda yer almaktadır. Otellerden %42,7'si zincir otellerden oluşurken, %57,3'ü ise zincir otel değildir. Araştırmada yer alan otellerin %24,8'i Antalya, %34,4'ü İstanbul, %4,5'i Ankara %8,3'ü İzmir %9,6'sı Muğla, %6,4'ü Aydın, ve %12,1'i ise diğer illerde dir. Otellerin tamamen yenilendikten sonra geçen süre baz alındığında; %24,8'i 5 yıldan az süre, %31,8'i 5-10 yıl arasında, %43,3'ü ise 10 yıldan fazla bir süre önce otelin yenilendiğini belirtmiştir. Araştırma kapsamındaki otellerin çevre yönetim belgelerinin var olma durumu incelendiğinde; otellerin %52,9'unun çevre yönetim belgesi olduğu, %47,1'inin ise çevre yönetim belgesinin olmadığı görülmektedir. Ayrıca %52,9'unun kalite belgesi bulunurken, %41,7'sinin ise kalite belgesinin olmadığı görülmüştür. Otellerin kalite ve çevre belge sayıları incelendiğinde, çevresel duyarlılığın yeterince yüksek olmadığını ifade etmek mümkündür. Çevreye duyarlılığın sağlanmasında söz konusu belgeler önemli birer unsurdur.

4.10. T-Testi ve Anova Sonuçları

Araştırmanın bu aşamasında otel işletmelerinin tanımlayıcı özelliklerinin otel işletmelerinin çevreye duyarlı stratejiler, rekabet avantajı ve finansal performans konularındaki yaklaşımlarında herhangi bir anlamlı farklılık meydana getirme düzeyini tespit etmek için T-Testi, Anova ve Tukey Testi kullanılmıştır. Yapılan testler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

Temel olarak T-testi iki ortalamanın birbirinden istatistiki olarak farklı olup olmadığını test edilmesini amaçlamaktadır. Üç ve daha fazla grubun ortalamasının karşılaştırılması için ise Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmaktadır. Parametrik fark testleri olarak adlandırılan T-testi ve ANOVA'nın gerçekleştirilebilmesi için bazı varsayımlar bulunmaktadır. Bu testlerin uygulanması için veriler, aralıklı ölçekle ölçülmeli, örnek büyüklüğü normal dağılım sağlamak üzere en az 30 örneklemeden oluşmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Kurtuluş, 2010). George ve Mallery (2010)

örneklerden elde edilen verilerin normal dağılımı sağlamaması durumunda çarpıklık ve basıklık değerinin -2,5 ile +2,5 aralığında olmasına bağlı olarak normal dağılımın sağlandığının varsayılabilceğini ifade etmektedir. Bu çalışmada normal dağılım sağlanamamış ancak, George ve Mallery'in (2010) belirttikleri çarpıklık ve basıklık kıstaslarına bağlı olarak parametrik testler yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 15. Otel Türleri Açısından Meydana Gelen Farklılıklar

Bağımsız örneklem testi										
		Varyansların eşitsizliği için Leneve Testi		ortalamaların eşitliği için t-testi				Grup istatistikleri		
		F	Anlamlılık	t	serbestlik derecesi	Anlamlılık (2-kuyruk)	Ort. farkı	Tür	N	Ort.
Çevreye duyarlı	Varyansların eşitliği	13,244	,000	1,858	152	,065	,40902	tatil	65	5,7251
	Varyansların eşitsizliği			1,946	151,976	,053	,40902	şehir	89	5,3161
rekabet	Varyansların eşitliği	5,628	,019	1,559	155	,121	,38482	tatil	65	5,9038
	Varyansların eşitsizliği			1,624	153,121	,106	,38482	şehir	92	5,5190
performans	Varyansların eşitliği	1,381	,242	,967	155	,335	,20396	tatil	65	5,4974
	Varyansların eşitsizliği			,985	146,293	,326	,20396	şehir	92	5,2935
p ≤ 0.050, çift kuyruk uygulanması sebebi ile p ≤ 0.025 olarak dikkate alınmaktadır										

Tablo 15'te yer alan bilgiler incelendiğinde otellerin şehir ya da tatil oteli olmasının otellerin çevreye duyarlı stratejiler belirlemelerinde, rekabet avantajlarında ve finansal performanslarında anlamlı bir farklılığa neden olmamaktadır. Ortalamalar incelendiğinde tatil otellerinin şehir otellerine göre daha yüksek çevreye duyarlılık eğilimi, rekabet avantajı ve olumlu finansal performans düşüncesine sahip olduğu

görülmektedir. Ancak ortaya çıkan ortalama farklılıkları $p \leq 0.025$ düzeyinde istatistikî olarak anlamsızdır. Hem şehir otelleri hem de tatil otellerinden araştırmaya katılan yöneticiler benzer algılara sahiptir.

Otellerin, zincir otel olması ya da zincir otel olmamalarının çevreye duyarlı stratejiler uygulama, rekabet avantajı ve olumlu finansal performans gösterme konularında anlamlı bir farklılığa neden olması ile ilgili bilgiler Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16. Zincir Otel Kaynaklı Farklılıklar

Bağımsız örneklem testi										
		Varyansların eşitsizliği için Leneve Testi		ortalamaların eşitliği için t-testi				Grup istatistikleri		
		F	Anlamlılık	T	serbestlik derecesi	Anlamlılık (2-kuyruk)	Ort. farkı	Zincir otel mi	N	Ort.
çevreye duyarlı	Varyansların eşitliği	1,535	,217	1,755	152	,081	,38539	evet	67	5,7065
	Varyansların eşitsizliği			1,782	148,727	,077	,38539	hayır	87	5,3211
rekabet	Varyansların eşitliği	3,654	,058	2,166	155	,032	,52857	evet	67	5,9813
	Varyansların eşitsizliği			2,199	149,409	,029	,52857	hayır	90	5,4528
finans	Varyansların eşitliği	,504	,479	2,787	155	,006	,57313	evet	67	5,7065
	Varyansların eşitsizliği			2,823	148,445	,005	,57313	hayır	90	5,1333
$p \leq 0.050$, çift kuyruk uygulanması sebebi ile $p \leq 0.025$ olarak dikkate alınmaktadır										

Otellerin zincir otel olma-olmama durumlarının çevreye duyarlılık konusunda $p \leq 0.025$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığı görülmektedir. Zincir otel

olanlar ve olmayanların ortalamaları incelendiğinde her ikisinin de çevreye duyarlı stratejileri uygulama eğiliminde oldukları görülmektedir. Rekabet avantajı elde etme ve olumlu finansal performans elde etme konusunda ise yine otel yöneticilerinin olumlu görüş bildirdiği görülmektedir. Ancak zincir otellerin zincir olmayan otellere göre daha yüksek rekabet avantajı ve finansal performans sağladıklarını yönünde görüş bildirmektedir. T-testi sonucunda elde edilen ortalama farklılıkları $p \leq 0.025$ düzeyinde anlamlıdır.

Otellerin çevreye duyarlı belgelerinin olmasının ya da olmamasının, otellerin çevreye duyarlı stratejileri benimsemesi açısından, rekabet avantajı ve olumlu yönde finansal performans çıktıları açısından farklılığa neden olma durumlarının tespit edilebilmesi amacıyla yapılan T-Testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17. Otellerin Çevre Yönetim Belgesine Sahipliğinden Kaynaklı Olarak Meydana Gelen Farklılıklar

Bağımsız örneklem testi										
		Varyansların eşitsizliği için Leneve Testi		ortalamaların eşitliği için t-testi				Grup istatistikleri		
		F	Anlamlılık	serbestlik derecesi	Anlamlılık (2-kuyruk)	Ort. farkı	Çevre yönetim belgesi	N	Ort.	
Çevreye duyarlı	Varyansların eşitliği	2,027	,157	2,680	152	,008	,57706	evet	82	5,7585
	Varyansların eşitsizliği			2,662	144,166	,009	,57706	hayır	72	5,1815
rekabet	Varyansların eşitliği	5,805	,017	2,601	155	,010	,62492	evet	83	5,9729
	Varyansların eşitsizliği			2,586	147,910	,011	,62492	hayır	74	5,3480
performans	Varyansların eşitliği	3,145	,078	4,411	155	,000	,86823	evet	83	5,7871
	Varyansların eşitsizliği			4,379	146,657	,000	,86823	hayır	74	4,9189
p ≤ 0.050, çift kuyruk uygulanması sebebi ile p ≤ 0.025 olarak dikkate alınmaktadır										

T-testi sonucunda; çevre yönetim belgesine sahip olan otellerin olmayanlara göre çevreye duyarlı strateji uygulama konusundan daha yüksek düzeyde önem verdikleri tespit edilmiştir. Çevre yönetim belgesine sahip olan otellerin diğerlerine göre daha yüksek düzeyde rekabet avantajı elde ettikleri algısına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca çevre yönetim belgesine sahip olan otellerin, çevre yönetim belgesi olmayanlara göre daha yüksek düzeyde finansal performanslarının iyi olduğu görülmektedir. T-testi sonucunda elde edilen ortalama farklılıkları $p \leq 0.025$ düzeyinde anlamlıdır.

Otellerin kalite belgelerinin olmasının ya da olmamasının, otellerin çevreye duyarlı stratejileri benimsemesi açısından, rekabet avantajı ve finansal performans

açısından farklılığa neden olma durumlarının tespit edilebilmesi amacıyla yapılan t-testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18. Otellerin Kalite Belgesine Sahipliğinden Kaynaklı Olarak Meydana Gelen Farklılıklar

Bağımsız örneklem testi										
		Varyansların eşitsizliği için Levene Testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi				Grup istatistikleri		
		F	Anlamlılık	t	serbestlik derecesi	Anlamlılık (2-kuyruk)	Ort. farkı	Kalite belgesi	N	Ort.
çevreye duyarlı	Varyansların eşitliği	2,027	,157	2,680	152	,008	,57706	evet	82	5,7585
	Varyansların eşitsizliği			2,662	144,166	,009	,57706	hayır	72	5,1815
rekabet	Varyansların eşitliği	5,805	,017	2,601	155	,010	,62492	evet	83	5,9729
	Varyansların eşitsizliği			2,586	147,910	,011	,62492	hayır	74	5,3480
performans	Varyansların eşitliği	3,145	,078	4,411	155	,000	,86823	evet	83	5,7871
	Varyansların eşitsizliği			4,379	146,657	,000	,86823	hayır	74	4,9189

$p \leq 0.050$, çift kuyruk uygulanması sebebi ile $p \leq 0.025$ olarak dikkate alınmaktadır

Kalite belgesi olan otellerin, kalite belgesi olmayan otellere göre daha yüksek düzeyde çevre duyarlılığına sahip olduğu tespit edilmiştir. Kalite belgesine sahip otellerin rekabet avantajlarının, kalite belgesine sahip olmayan otellere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Finansal Performans açısından incelendiğinde ise, kalite belgesi olan otellerin, kalite belgesi olmayanlara göre daha olumlu görüş belirttikleri tespit edilmiştir. T-testi sonucunda elde edilen ortalama farklılıkları $p \leq 0.025$ düzeyinde anlamlıdır.

Otellerin 4 yıldız, 5 yıldız veya küçük ölçekli konaklama işletmelerinin olmasının, otellerin çevreye duyarlılık, rekabet etme ve performans çıktıları açısından

anlamlı bir farklılığa neden olup-olmadığını tespit edebilmek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19. Otellerin Yıldız Sayısına Bağlı Olarak Meydana Gelen Farklılıklar

		N	Ort.	Std. sapma	Std. hata	ANOVA	
						F	Anlamlılık
Çevreye duyarlı	4 yıldız	41	5,3512	1,44784	,22611	5,763	,004
	5 yıldız	72	5,8481	1,13503	,13376		
	kött	41	4,9951	1,47959	,23107		
	toplam	154	5,4887	1,35991	,10958		
rekabet	4 yıldız	43	5,5988	1,63858	,24988	4,956	,008
	5 yıldız	72	6,0417	1,18232	,13934		
	kött	42	5,1369	1,78852	,27597		
	toplam	157	5,6783	1,53016	,12212		
performans	4 yıldız	43	5,2248	1,43413	,21870	5,970	,003
	5 yıldız	72	5,7361	1,08473	,12784		
	kött	42	4,9206	1,35712	,20941		
	toplam	157	5,3779	1,30203	,10391		

Otellerin yıldız sayısı arttıkça çevreye duyarlılıklarının da arttığı, rekabet avantajı elde etme ile ilgili daha olumlu bir bakış açısına sahip oldukları ve finansal performansın olumluluğu ile ilgili düşüncelerinin de olumlu hale geldiği görülmektedir. Otellerin yıldız sayılarının çevreye duyarlılık, rekabet ve performans açısından meydana getirdiği ortalama farkları ($p \leq 0.050$) istatistiki olarak anlamlıdır. Otellerin yıldız sayısı bakımından meydana gelen farklılıkların hangi otel grupları arasında meydana geldiğini tespit etmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20. Yıldız Sayısına Bağlı Olarak Ortaya Çıkan Farklılıklara Özgü Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı değişken	(I) yıldız sayısı	(J) yıldız sayısı	Ort. farkı (I-J)	Std. hata	Anlamlılık
Çevreye duyarlılık	4 yıldız	5 yıldız	-,49693	,25815	,135
		kött	,35610	,29142	,442
	5 yıldız	4 yıldız	,49693	,25815	,135
		kött	,85303*	,25815	,003
	kött	4 yıldız	-,35610	,29142	,442
		5 yıldız	-,85303*	,25815	,003
rekabet	4 yıldız	5 yıldız	-,44283	,28770	,276
		kött	,46193	,32385	,330
	5 yıldız	4 yıldız	,44283	,28770	,276
		kött	,90476*	,28984	,006
	Kött	4 yıldız	-,46193	,32385	,330
		5 yıldız	-,90476*	,28984	,006
performans	4 yıldız	5 yıldız	-,51130	,24331	,093
		kött	,30417	,27388	,509
	5 yıldız	4 yıldız	,51130	,24331	,093
		kött	,81548*	,24512	,003
	kött	4 yıldız	-,30417	,27388	,509
		5 yıldız	-,81548*	,24512	,003

Tablo 20’de yer alan bulgular otellerin yıldız sayısı bakımından çevreye duyarlılık, rekabet avantajı ve finansal performans açısından meydana getirdiği farklılıkların hangi otel grupları arasında meydana geldiğini tespit edebilmek amacıyla yapılmıştır. Çevreye duyarlılıkta meydana gelen anlamlı farklılıkların 5 yıldızlı oteller ile küçük ölçekli konaklama işletmeleri arasında olduğu görülmektedir. 5 yıldızlı otellerin küçük ölçekli konaklama işletmelerine göre daha yüksek düzeyde çevreye duyarlılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çevreye duyarlı stratejilerin rekabet avantajı sağlaması konusunda ise 5 yıldızlı otellerin küçük ölçekli konaklama işletmelerine göre daha yüksek düzeyde olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca, 5 yıldızlı otellerin küçük ölçekli konaklama işletmelerine göre daha yüksek düzeyde finansal performans çıktısına sahip oldukları görülmektedir. Genel olarak

incelendiğinde 5 yıldızlı otellerin küçük ölçekli konaklama işletmelerine göre, çevreye duyarlı stratejilere daha çok önem verdikleri, rakiplerle rekabet etmede daha başarılı olarak gördükleri ve daha iyi finansal performansa sahip oldukları tespit edilmiştir. Otellerin buldukları şehirler açısından çevreye duyarlılık, rakiplerle rekabet edebilme ve performanslarında anlamlı farklılık meydana gelip-gelmeme durumunu tespit edebilmek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21. Otellerin Buldukları Şehirlerden Kaynaklı Farklılıklar

		N	Ort.	Std. sapma	Std. hata	ANOVA	
						F	Anlamlılık
Çevreye duyarlılık	Antalya	39	5,7932	1,12451	,18007	1,636	,141
	İstanbul	51	5,4405	1,42486	,19952		
	Ankara	7	5,9905	1,05720	,39958		
	İzmir	13	4,7282	1,84501	,51171		
	Muğla	15	5,0044	1,19269	,30795		
	Aydın	10	5,8267	,87274	,27599		
	Diğer	19	5,5333	1,51568	,34772		
	Toplam	154	5,4887	1,35991	,10958		
rekabet	Antalya	39	5,8141	1,31629	,21078	1,201	,309
	İstanbul	54	5,7130	1,61975	,22042		
	Ankara	7	6,2143	,54827	,20722		
	İzmir	13	4,7308	2,05259	,56929		
	Muğla	15	5,5833	1,49304	,38550		
	Aydın	10	6,1250	1,19751	,37869		
	Diğer	19	5,5921	1,61849	,37131		
	Toplam	157	5,6783	1,53016	,12212		
performans	Antalya	39	5,4359	1,14236	,18292	3,106	,007
	İstanbul	54	5,5741	1,20345	,16377		
	Ankara	7	5,0476	1,31133	,49563		
	İzmir	13	4,3590	1,32261	,36683		
	Muğla	15	4,9333	1,37552	,35516		
	Aydın	10	6,3667	,94868	,30000		
	Diğer	19	5,3509	1,54550	,35456		
	Toplam	157	5,3779	1,30203	,10391		

Otellerin bulunduğu şehir çevreye duyarlılığı ve rakiplerle rekabet edebilmesinde anlamlı bir farklılığa neden olmamaktadır. Ancak otellerin buldukları şehir otellerin finansal performanslarında ($p \leq 0.050$) istatistiki olarak anlamlı farklılıklara neden olmaktadır. Performans açısından meydana gelen anlamlı

farklılıkların hangi şehirdeki oteller arasında meydana geldiğini tespit edebilmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22. Otellerin Buldukları Şehirlerden Kaynaklı Finansal Performans Farklılıkları

Bağımlı Değişken	(I) Hangi Şehir	(J) Hangi Şehir	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
Performans	İzmir	Antalya	-1,07692	,40106	,109
		İstanbul	-1,21510*	,38688	,033
		Ankara	-,68864	,58709	,903
		Muğla	-,57436	,47454	,889
		Aydın	-2,00769*	,52675	,004
		Diğer	-,99190	,45075	,301

Tablo 22’deki Tukey Testi sonuçları incelendiğinde İzmir’deki otellerin İstanbul ve Aydın’daki otellerden farklı performans çıktıklarına sahip olduğu görülmektedir. İzmir’deki otellerin İstanbul’daki ve aydındaki otellerden daha düşük düzeyde performans çıktısına sahip oldukları görülürken elde edilen ortalama farkları ($p \leq 0.050$) istatistiki olarak anlamlıdır. Şehir bakımından oteller arasında meydana gelen diğer ortalama farkları istatistiki açıdan anlamlı değildir.

Otellerin tesislerini tamamen yeniledikten sonra geçen süreler açısından çevreye duyarlılık, rakiplere karşı rekabet avantajı ve finansal performanslarında nasıl bir farklılığa neden olduğunu tespit edebilmek için yapılan tek yönlü Anova testi sonuçları Tablo 23’te yer almaktadır.

Tablo 23. Otellerin Tesislerini Tamamen Yenilemelerini Üzerinden Geçen Süreden Kaynaklı Farklılıklar

		N	Ort.	Std. sapma	Std. hata	ANOVA	
						F	Anlamlılık
Çevreye duyarlı	5 yıldan az	37	5,6162	1,25210	,20584	,323	,724
	5-10 yıl arası	50	5,5173	1,31557	,18605		
	10 yıldan fazla	67	5,3970	1,45905	,17825		
	Toplam	154	5,4887	1,35991	,10958		
rekabet	5 yıldan az	39	5,6923	1,37346	,21993	,209	,811
	5-10 yıl arası	50	5,7800	1,41389	,19995		
	10 yıldan fazla	68	5,5956	1,70438	,20669		
	Toplam	157	5,6783	1,53016	,12212		
performans	5 yıldan az	39	5,3333	1,26814	,20307	,994	,373
	5-10 yıl arası	50	5,5867	1,25729	,17781		
	10 yıldan fazla	68	5,2500	1,35232	,16399		
	Toplam	157	5,3779	1,30203	,10391		

Otellerin tesislerini tamamen yeniledikleri tarihten itibaren geçen sürenin otellerin çevreye duyarlılığı, rakiplerle rekabet edebilirliği ve finansal performanslarında anlamlı bir farklılığa yol açmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen ortalama farklılıkları açısından ($p \leq 0.050$) açısından istatistiki olarak anlamlı değildir. Otellerin tesisleri yenilemelerinin üzerinden geçen süreler bazında incelendiğinde; otellerin çevreye duyarlılıklarının, rakiplerle rekabet edebilirliklerinin ve performans çıktılarının yüksek olduğu görülmektedir.

Otellerin yatak sayısının farklı olmasının, otellerin çevreye duyarlılığı, rekabet avantajı ve finansal performansında anlamlı bir farklılığa neden olma düzeyini tespit etmek için Tek Yönlü Anova testi sonuçları Tablo 24'te yer almaktadır.

Tablo 24. Otel kapasitesine Bağlı Olarak Meydana Gelen Farklılıklar

		N	Ort.	Std. sapma	Std. hata	ANOVA	
						F	anlamlılık
Çevreye duyarlı	100 ve daha az	37	5,6162	1,25210	,20584	,323	,724
	101-200 arası	50	5,5173	1,31557	,18605		
	201 ve daha fazla	67	5,3970	1,45905	,17825		
	Toplam	154	5,4887	1,35991	,10958		
rekabet	100 ve daha az	39	5,6923	1,37346	,21993	,209	,811
	101-200 arası	50	5,7800	1,41389	,19995		
	201 ve daha fazla	68	5,5956	1,70438	,20669		
	Toplam	157	5,6783	1,53016	,12212		
performans	100 ve daha az	39	5,3333	1,26814	,20307	,994	,373
	101-200 arası	50	5,5867	1,25729	,17781		
	201 ve daha fazla	68	5,2500	1,35232	,16399		
	Toplam	157	5,3779	1,30203	,10391		

Tabloda yer alan bulgular incelendiğinde; otellerin farklı oda sayısına sahip olmaları, otellerin çevreye duyarlılığında, rakiplerle rekabet edebilirliklerinde ve finansal performanslarında ($p \leq 0.050$) istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, otellerin oda sayısı bakımından çevreye duyarlılıklarının, rekabet avantajı elde etmede ve finansal performanslarının yüksek düzeyde bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

4.11. Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları

Otel işletmelerinin benimsedikleri çevreye duyarlı stratejilerinin, otellerin rekabet avantajı elde etmesi ve rakiplere göre daha olumlu finansal performans çıktıklarına ulaşmasında ne düzeyde etkili olduğunu tespit edebilmek amacıyla regresyon analizi yapılmaktadır. Hair vd. (2014:204)'e göre regresyon analizi bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini tespit etmede kullanılmaktadır. Regresyon analizinin yapılabilmesi için öncelikle değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi ve değişkenler arasında ilişki olması

zorunluluğundan dolayı korelasyon analizi yapılmaktadır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 25’te yer almaktadır.

Tablo 25. Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
		Çevreye duyarlı stratejiler	rekabet	Finansal performans
Çevreye duyarlı stratejiler	Pearson Korelasyon	1		
	Anlamlılık (2-kuyruk)			
	N	154		
rekabet	Pearson Korelasyon	,836**	1	
	Anlamlılık (2-kuyruk)	,000		
	N	154	157	
Finansal performans	Pearson Korelasyon	,641**	,616**	1
	Anlamlılık (2-kuyruk)	,000	,000	
	N	154	157	157
** . Korelasyon anlamlılığı 0.01 seviyesinde (2-kuyruk).				

Çevreye duyarlı stratejilerin, rekabet avantajı ve finansal performans değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 25’te yer almaktadır. Korelasyon analizi sonucunda; çevreye duyarlı stratejiler ile rekabet avantajı arasında pozitif yönlü çok yüksek düzeyde ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çevreye duyarlı stratejiler ile finansal performans arasında, yüksek düzeyde pozitif yönlü, istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Rekabet avantajı ile finansal performans arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Korelasyon tablosundan elde edilen ilişkilerin yüksek ve istatistiki olarak anlamlı olmasına bağlı olarak regresyon analizi yapılmıştır. Çevreye duyarlı stratejilerin (bağımsız değişken) finansal performans (bağımlı değişken) üzerindeki açıklama düzeyi ile ilgili regresyon analizi Tablo 26’da yer almaktadır.

Tablo 26. Çevreye Duyarlı Stratejilerin Finansal Performansa Etkisi

Model özeti				
Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahminlerin standart hatası
1	,641 ^a	,411	,407	1,01098

a. Yordayıcı: (Sabit), çevreye duyarlılık

Çevreye duyarlı stratejilerin finansal performans üzerindeki etkisi %40,7 (Düzenlenmiş R²=0,407) olarak tespit edilmiştir. Otellerin çevreye duyarlı stratejiler belirlemesinin, finansal performans üzerinde olumlu yönde sonuçlar sağladığı görülmektedir.

Çevreye duyarlı stratejilerin finansal performansa etkisi ile ilgili olarak alanyazında elde edilen sonuçlar incelediğinde, Korkmaz (2016) ve Gil vd., (2001) tarafından yapılan çalışmada; işletmelerin çevreye duyarlı stratejiler belirlemelerinin, işletmelerin finansal performanslarının artmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlkuş (2012) ve Özdemir (2015) tarafından yapılan çalışmalarda ise; çevreye duyarlı stratejiler uygulamanın, işletmelerin finansal performanslarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında elde edilen sonuçlar ve Tablo 26’da yer alan bulgular birlikte incelendiğinde, çevreye duyarlı stratejilerin finansal performansı olumlu şekilde etkilediğini ifade etmek mümkündür.

Model özetinden elde edilen etkinin anlamlılığını inceleyebilmek için kullanılan katsayılar tablosu ise aşağıda yer almaktadır.

Tablo 27. Çevreye Duyarlı Stratejilerin Finansal Performansa Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları

Model		Standardize olmayan		Standardize katsayılar	T istatistiği	Anlamlılık
		B	Std. hata			
1	(Sabit)	1,971	,340		5,799	,000
	çevreyeduyarlı	,619	,060	,641	10,305	,000

a. Bağımlı değişken: finansal performans

Çevreye duyarlı stratejilerin finansal performansa etkisinin anlamlılığı ile ilgili bulgular Tablo 27’de yer almaktadır. Katsayılar tablosu incelendiğinde sabit değişken

ve çevreye duyarlı stratejilerin denklemdaki katkısı 0,050 anlamlıdır. Denklemden sabit değer (B) 1,971 iken standardize edilmiş Beta değeri ise 0,641'dir. Çevreye duyarlı stratejilerin rekabet avantajını açıklama düzeyini tespit edebilmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 28'de yer almaktadır.

Tablo 28. Çevreye Duyarlı Stratejilerin Rekabet Avantajına Etkisi

Model özeti				
Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahminlerin standart hatası
1	,836 ^a	,698	,696	,84713
a. Yordayıcı: (Sabit), çevreye duyarlı				

Çevreye duyarlı stratejilerin rekabet avantajına etkisi %69,6 (Düzenlenmiş R² =0,696) olarak tespit edilmiştir. Otellerin çevreye duyarlı stratejiler belirlemesi, rakiplerle rekabet etmede avantajlı sonuçlar sağlamaktadır. Model özetinden elde edilen sonucun anlamlılığını inceleyebilmek için kullanılan katsayılar tablosu ise aşağıda yer almaktadır.

Tablo 28'de yer alan bulgular ile alan yazıda yer alan bulguların benzer olduğu görülmektedir. Doğan ve Ertaş (2018) tarafından yapılan çalışmada, çevreye duyarlı stratejiler belirlemenin işletmelerin rekabet gücünü yüksek düzeyde arttırdığı görülmektedir. Ayrıca Carmona-Moreno vd., (2004), Graci ve Dodds (2008) ve Fraj vd. (2015) tarafından yapılan çalışmalarda çevreye duyarlı otelcilik faaliyetlerinin otellerin rekabet avantajı elde etmesinde olumlu yönde etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında elde edilen sonuçlar ve bu araştırmada elde edilen sonuçlar birlikte incelendiğinde otel işletmelerinin çevreye duyarlı stratejiler belirlemesi, otel işletmelerinin rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanmasında pozitif yönde katkılar sağlamaktadır. Çevreye duyarlı stratejilerin rekabet avantajına etkisinin anlamlılığı ile ilgili bulgular Tablo 29'da yer almaktadır.

Tablo 29. Çevreye Duyarlı Stratejilerin Rekabet Avantajına Etkisine İlişkin Katsayılar

Katsayılar ^a						
Model		Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	T istatistiği	Anlamlılık
		B	Std. hata	Beta		
1	(Sabit)	,475	,285		1,667	,098
	Çevreye duyarlı	,944	,050	,836	18,750	,000

a. Bağımlı değişken: rekabet avantajı

Tabloda yer alan bulgular incelendiğinde çevreye duyarlı stratejilerin rekabet avantajına etkisinin (0,050) anlamlı olduğu görülmektedir. Çevreye duyarlı stratejilerin finansal performans ve rekabet avantajına etkisini tespit etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda; otel işletmelerinin çevreye duyarlı stratejiler belirlemesinin otellerin finansal performansına pozitif yönlü etkisini olduğu tespit edilmiştir. Otellerin çevreye duyarlı stratejilerinin otellerin rakipleri ile rekabette avantaj kazanması üzerindeki etkisi ise yine pozitif yönlüdür. Elde edilen değerler ise otellerin çevreye duyarlı stratejilere önem vermesini gerektirecek derecede yüksektir. Rekabet avantajının finansal performansı açıklama düzeyini tespit edebilmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 30’da yer almaktadır.

Tablo 30. Rekabet Avantajının Finansal Performansa Etkisi

Model Summary				
Model	R	R2	Düzenlenmiş R2	Tahminlerin standart hatası
1	,616 ^a	,379	,375	1,02909

a. Predictors: (Constant), rekabetavantajı

Rekabet avantajının finansal performansa etkisi %37,5 (Düzenlenmiş R² =0,375) olarak tespit edilmiştir. Rekabet avantajının finansal performansı açıklama düzeyi düşüktür. Rekabet avantajı ile finansal performans arasındaki ilişki ise (R=616) orta düzeydedir. Rekabet avantajının finansal performansa etkisinin anlamlılığı ile ilgili bulgular Tablo 31’de yer almaktadır.

Tablo 31. Rekabet Avantajının Finansal Performansa Etkisine İlişkin Katsayılar

Katsayılar ^a						
Model	Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	T istatistiği	Anlamlılık	
	B	Std. hata	Beta			
1	(Sabit)	2,402	,317		7,587	,000
	Rekabet avantajı	,524	,054	,616	9,733	,000

a. bağımlı değişken: finansal performans

Tabloda yer alan bulgular incelendiğinde Rekabet avantajının finansal performansa etkisinin (0,050) anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda “Baron ve Kenny (1986) medaitör etkinin tespit edilebilmesi için öncelikle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin anlamlılığı” ön koşulu yerine getirildiği görülmektedir.

4.12. Mediyatör Etkinin Tespiti

Çevreye duyarlı stratejilerin finansal performansa etkisinde rekabet avantajının mediyatör (aracılık) etkisinin tespit edilebilmesi amacıyla SPSS Process modülü kullanılarak aracılık testi yapılmıştır. Baron ve Kenny (1986) medaitör etkinin tespit edilebilmesi için öncelikle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerektiğini belirtmektedir. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Mediyatör değişkeni modele dahil edildiğinde R² önemli düzeyde değişmektedir. Modelin uyum değerleri (VIF=3,313 ve Durbin Watson=2,014) mediyatör analizinin yapılmasına imkan sağlamaktadır.

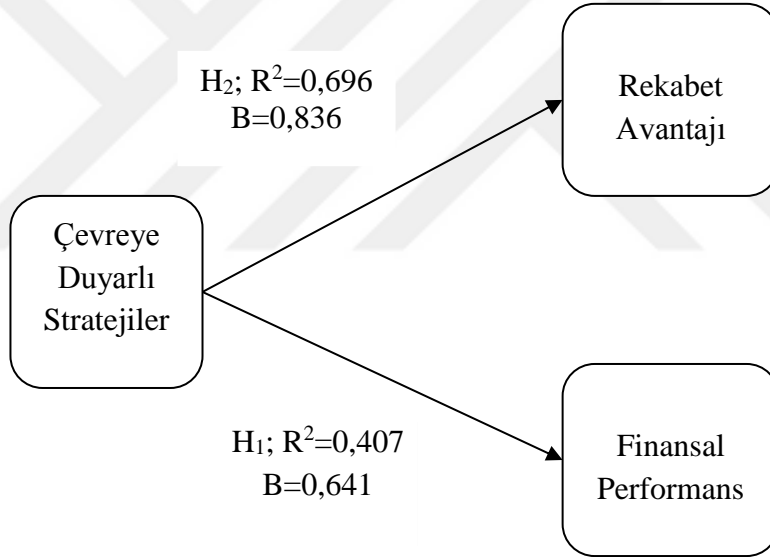
Tablo 32. Mediyatör Etki Analizi

X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki toplam etkisi							
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,6194	,0601	10,3054	,0000	,5006	,7381	,4716	,6413
X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki direk etkisi							
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,4069	,1078	3,7754	,0002	,1940	,6199	,3099	,4214
X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki indirek etkisi							
	Effect	bootSE	bootLLCI	bootULCI			
Rekabet avantajı	,2124	,1208	-,0160	,4632			
P: anlamlılık, LLCI-ULCI: güven aralığı: Effect: etki düzeyi							

SPSS Process makrosu ile yapılan analiz sonuçlarına göre rekabet avantajının aracılık etkisi saptanmamıştır. Analiz bulgularına göre endirekt etkinin güven aralığı - 0,0160 ile 0,4632 aralığında bulunmuştur. Güven aralığı sıfır (0) değerini içerdiği için rekabet avantajının modelde bir mediyatör etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. Elde edilen sonuç, otel işletmelerinin çevreye duyarlı stratejilerinin finansal performansına etkisinde, rekabet avantajının anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Rekabet avantajının aracılık rolünün anlamsız olmasının nedeni; çevreye duyarlılığın direk olarak maliyetlerde azalma sağlayarak finansal performansa etki etmesi olarak görülebilir. Bu durum rekabet avantajı kazandırmasa bile belirli düzeyde finansal performans elde edilmesi sağlayabilmektedir. Mediyatör analiz sonucunda elde edilen bulgular EK’te yer almaktadır.

Araştırmada oluşturulan hipotezlerin kabul ve red durumları şu şekildedir;

H ₁ : Çevreye duyarlı stratejilerin finansal performansa pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₂ : Çevreye duyarlı stratejilerin rekabet avantajına pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₃ : Rekabet avantajının finansal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H ₄ : Çevreye duyarlı stratejilerin finansal performans üzerindeki etkisinde rekabet analizi mediyatör etkiye sahiptir.	Red



şekil 5. Gerçekleşen Model

Araştırma kapsamında oluşturulan ve direk etkileri belirten H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilirken, H4 hipotezi ise ret edilmiştir. Şekil 5’te yer alan model, kabul edilen hipotezler sonucunda oluşturulmuştur. Araştırmanın gerçekleşen modelinde çevreye duyarlı stratejilerin rekabet avantajına etkisi ve finansal performansa etkisi istatistiki olarak anlamlıdır. Otel işletmelerinin uyguladıkları çevreye duyarlı stratejilerin direk olarak finansal performansa etkisi bulunmaktadır. Ancak finansal performansın ortaya çıkmasında rekabet avantajı elde etmenin bir rolü bulunmamaktadır. Çevreye duyarlı stratejilerin maliyet azaltıcı özellikler taşımasına bağlı olarak finansal performansı arttırması, rekabet avantajı olmadan da ortaya çıkabilmektedir.



SONUÇ

Son yıllarda dünyanın sürdürülebilirliği ile ilgili çalışmalar özellikle çevreye duyarlılık konusuna önem vermektedir. Çevreye duyarlılık dünyanın daha sürdürülebilir bir yer olmasını ve kaynakların daha etkin kullanımını sağlamaktadır. İşletmeler açısından bakıldığında, çevreye duyarlılık bir etik zorunluluk olmakla birlikte işletmelerin performansları ve rekabet edebilmelerini de sağlayan bir faktör haline gelmektedir. Bu görüşten hareketle, çalışmanın amacı “Otel işletmelerinin rekabet avantajı kazanması ve finansal performanslarının artmasında çevreye duyarlı stratejiler belirlemenin etkisi ve çevreye duyarlı stratejilerin finansal performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık etkisini tespit etmek” olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında otel işletmelerinden anket ile veri toplama yöntemi ile veri toplanması yoluna gidilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 22 Paket programı ve SPSS Process makrosu aracılığı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir;

Araştırma kapsamında yer alan otellerin yarısında fazlası şehir otellerinden oluşmaktadır. Ayrıca otellerin yine çoğunluğu zincir olmayan otellerden oluşmaktadır. Ankara dışındaki oteller sahil kesiminde yer almaktadır. Otellerin çoğunluğunun çevre yönetim belgesi ve kalite belgesine sahip olduğu görülürken otellerin yeteri kadarının da çevre yönetim belgesinin olmadığı görülmektedir. Çevre odaklılığın, otel işletmeleri için öncelik arz etmediği ifade edilebilir.

Hem şehir hem de tatil otellerinin çevreye duyarlılık, rekabet avantajı ve finansal performans konularında yüksek düzeyde olumlu görüşe sahip olurken, tatil ya da şehir oteli olmanın çevreye duyarlılık, rekabet avantajı ve finansal performans açısından farklılık meydana getirmemektedir. Zincir otellerin ve zincir olmayan otellerin çevreye duyarlılık düzeyleri arasında fark bulunmamakla birlikte, zincir otellerin rekabet avantajı sağlama ve finansal performansları daha yüksektir. Çevre yönetim belgesi olan otellerin beklendiği üzere, çevre belgesi olmayan otellere göre daha yüksek düzeyde çevreye duyarlılık gösterdikleri, daha yüksek düzeyde rekabet avantajı elde ettikleri ve finansal performanslarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç açısından bakıldığında çevre yönetiminin oteller için rekabet avantajı sağlama ve finansal performansı artırma konusunda yardımcı olduğunu ifade etmek mümkündür. Kalite belgesine sahip olan otellerin kalite belgesine sahip

olmayan otellerden daha yüksek çevre duyarlılığı gösterdikleri, bununla birlikte daha yüksek rekabet avantajı elde edebildikleri ve finansal performanslarının kalite belgesi olmayanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Otellerin kalite belgesine sahip olmaları otel işletmelerinin daha sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerini ve finansal olarak performanslarının artmasını sağlamaktadır. Otellerin yıldız sayılarının, otellerin çevreye duyarlılık, finansal performans ve rekabet avantajı elde etmeleri açısından önem taşımaktadır. Genel olarak incelendiğinde 5 yıldızlı otellerin diğer yıldız grubundaki otellere göre, çevreye duyarlı stratejilere daha çok önem verdikleri, rakiplerle rekabet etmede daha başarılı olarak gördükleri ve daha iyi finansal performansa sahip oldukları tespit edilmiştir. Otellerin yıldız elde etmedeki kriterleri sağlama çabalarının çevreye duyarlılık ve süreç yönetimi ile ilişkili olduğu düşünüldüğünde 5 yıldızlı otellerin diğer yıldız sahibi işletmelere göre daha yüksek düzeyde çevreye duyarlılık göstermeleri beklenen bir sonuç olarak yorumlanabilir. Otellerin bulunduğu şehir çevreye duyarlılığı ve rakiplerle rekabet edebilmesinde anlamlı bir farklılığa neden olmazken, otellerin finansal performanslarında farklılıklara neden olmaktadır. İzmir'deki otellerin İstanbul'daki ve Aydın'daki otellerden daha düşük düzeyde finansal performans çıktısına sahip oldukları görülmektedir. Otellerin tesislerini fiziki olarak yenilemesinin üzerinden geçen süre ve otellerin kapasitesi, otellerin çevreye duyarlılığı, rekabet avantajı ve finansal performans elde etme açısından farklılığa neden olmamaktadır. Tüm otel gruplar söz konusu değişkenler açısından benzer sonuçlara sahiptir.

Korelasyon sonucunda, otellerin çevreye duyarlılıkları ve rekabet avantajı elde etmeleri arasında çok yüksek düzeyde olumlu yönde ilişkiler tespit edilirken, otellerin çevreye duyarlılığı ile finansal performansları arasında da yüksek düzeyde olumlu yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca otellerin rekabet avantajı kazanmaları ile finansal performanslarının yüksek olması arasında da yüksek sayılabilecek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucundan ise otellerin çevreye duyarlı stratejiler belirlemesinin otellerin finansal performansını arttırdığı ve rekabet avantajı elde etmesini sağladığı tespit edilmiştir. Regresyon analizinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda otellerin çevreye duyarlılıklarının otellerin rekabet gücünü arttırdığını ve rakiplerine karşı rekabet avantajı kazandırdığını ifade etmek

mümkündür. Ayrıca çevreye duyarlı stratejiler benimsemek otellerin kaynakları daha etkin kullanmasını sağlayarak finansal performanslarının artmasını sağlamaktadır.

Araştırmadan elde edilen bütün sonuçlar göz önüne alındığında; otellerin çevreye duyarlı stratejiler benimsemesi hem sürdürülebilir dünya hem de sürdürülebilir işletmecilik açısından önemli bir faktördür. Oteller çevreye buldukları bölgelerin kaynaklarını bilinçli ve sürdürülebilir şekilde kullandıklarında elde edilen fayda sadece bölgesel değil, aynı zamanda otel işletmeleri için rekabet avantajı oluşturmakta ve işletmelerinin finansal olarak gelişimini sağlamaktadır. Bu durumda otel işletmelerinin yaşam süresi ve kârlılıkları da artmaktadır.

Rekabet analizi değişkeninin aracılık (meditör) etkisinin tespit edebilmek amacıyla yapılan analiz sonucunda, çevreye duyarlı stratejilerin otel işletmelerinin finansal performanslarında mediyatör etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çevreye duyarlı stratejilerin finansal performans üzerindeki etkisinde rekabet avantajının belirleyici bir rolü bulunmamaktadır.

Alanyazından ve bu çalışmada elde edilen sonuçlar birlikte incelendiğinde; çevreye duyarlı stratejilere sahip olmak, işletmelerin kaynaklarını daha etkin kullanmalarını sağlamaktadır. Otel işletmeleri çevreye duyarlı stratejiler sayesinde, maliyet unsuru olarak görülen faktörlerden kurtulmaktadır. Su, kağıt, atık, enerji gibi tüketimlerin azalması otellerin finansal açıdan daha güçlü olmasını sağlamaktadır. Otel işletmelerinin ekolojik ürünlere yönelmesi işletme açısından maliyet azalmasını sağlamaktadır. Bunun yanında ise doğal çevrenin sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır. Otellerde uygulanan çevreye duyarlı politikaların müşterilere tam olarak aktarılması ise, çevreye duyarlılık algısı yüksek olan müşterilerin işletmeye olan bağlılığının artmasına yardımcı olabilmektedir.

Otel işletmelerinin genel olarak çevreye duyarlılıkları, finansal açıdan maliyetlerin azalmasını, kurumsal açıdan işletme imajının artmasını, hizmetler açısından kalitenin artmasını sağlamaktadır. Böylece müşteri potansiyeli ve müşteri sayısı artmaktadır. Yani çevreye duyarlı stratejileri, otel işletmelerinin rakipleri ile rekabetinin sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır.

Çevreye duyarlı stratejiler hakkında yapılan çalışmalar örgütler açısından rekabet, sürdürülebilirlik, performans gibi kapsamlarda, tüketiciler açısından ise satın alma niyeti kapsamında incelenmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalar için, çevreye

duyarlı stratejilerin müşteriler, çalışanlar ve işletmelerin sahipleri tarafından çoklu düzeyde incelenmesi önerilmektedir. Çünkü müşterilerin çevreye duyarlılık için ödemeye hazır oldukları bedel, işletme sahiplerinin çevreye duyarlılık konusundaki temel algıları ve çalışanların buldukları işletmelerde çevreci algıları çevreye duyarlılığın sürdürülebilir olmasında önemlidir. Çevreye duyarlı işletmeciliğe yatırım yapan işletmelerin, performansları incelenirken, yatırım değerinin ve yatırım sonrası kârlılığın incelenmesi önerilmektedir. Ayrıca işletmelerin rakiplerinin davranışlarını inceledikleri düşünüldüğünde çevreye duyarlı stratejilerin rakipler için özendiricilik düzeyinin de tespit edilmesi önerilmektedir. İnovasyona önem veren otel işletmelerinin çevreye duyarlı otel işletmeciliği uygulama potansiyelinin daha yüksek olacağı düşüncesinden yola çıkılarak, gelecek çalışmalarda inovasyon ile çevresel duyarlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi önerilmektedir. Kamu kurumlarının çevreye duyarlılık ile ilgili standartlar belirlemesi ve standartlara uyan işletmelerin ödüllendirilmesi (vergi indirimi, teşvik, finansal destek vs), çevreye duyarlılığı teşvik edici olabilir.

KAYNAKÇA

Sürelî Yayın:

- Ailawadi, K.L., Neslin, S.A. ve Gedenk, K. "Pursuing the value-conscious consumer: Store brands versus national brand promotions", *Journal of Marketing*, 65(1): 2001, ss. 71-89.
- Alagöz, M., Sürdürülebilir Kalkınmada Çevre Faktörü: Teorik Bir Bakış, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, ISSN:1694-528X, Sayı:11, Ocak, 2007, ss. 1-12.
- Almaçık, Ü., Yılmaz, C. ve Alnıaçık, E. "Reklamlarda Çevreci İddialar Ve Reklam Etkililiği: Basılı Reklamlar Üzerinde Deneysel Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1) 2010, ss. 85-106.
- Álvarez-Gil, M., J. Burgos-Jiménez, J. Céspedes-lorentean analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish Hotels *Omega*, 29 (6) 2001, ss. 457-471.
- Amaratunga, D., D. Baldry., M. Sarshar. "Assessment of Facilities Management Performance—What Next?", *Facilities*, 18(1/2), 2000, ss. 66-75.
- Ambastha A. ve K. Momaya. Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models, *Singapore Management Review* 26(1), 2004, ss. 45-61.
- Ambastha, A., M. Kirankumar. Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models, *Singapore Management Review*, 26(1), 2004, ss. 45-61.
- Aragon-Correa, J. Alberto ve Sanjay Sharma. A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 2003, ss. 71-88.

- Atay Dilek, S. Konaklama İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Uygulamaları: Ibis Otel Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (1), 2013. 203-219. Retrieved From <Http://Dergipark.Org.Tr/Sdiiibfd/Issue/20819/222796>
- Ay, C. ve Ecevit, Z. “Çevre Bilinçli Tüketiciler”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 10 2005, ss. 238-263.
- Banerjee, S.B. ve E.S. Iyer, R.K. Kashyap. Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type *Journal of Marketing*, 67 (2), 2003, ss. 106-122
- Bansal, P. ve W. C. Bogner. “Deciding on ISO 14001: Economics, Institutions and Context,” *Long Range Planning* 35, 2002, ss. 269-290.
- Barney, J.B. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17(1), 1991, ss. 99–120.
- Barney, J.B. “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy”, *Management Science*, 32, 1986, ss. 1231- 1241.
- Beamon, B. M. “Designing the Green Supply Chain” *Logistics Information Management* 12, no 4, 1999, ss. 332-342.
- Blackman, A., M.A. Naranjo., R. Robalino., F. Alpizar., J. Rivera. “Does tourism eco-certification pay? Costa Rica's Blue Flag program”, *World Development*, 58(8), 2014, ss. 41-52. ISSN: 0305-750X.
- Bohdanowicz, P.,. Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries-survey results. *Int. J. Hosp. Manag.* 25, 2006, ss. 662–682. [http://dx doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.06.006](http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.06.006).
- Brønn, P. G.. ve Cohen D. V. “Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability or the Bottom Line?”, *Journal of Business Ethics*, 87, 2009, ss. 91-109.

- Bulu, M., İ.H. Eraslan., H. Kaya. “Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (9), 2006, ss. 49-66.
- Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B. ve Yılmaz, S. Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma. Journal of Yasar University 3, no 10 2008, ss. 1389-1416.
- Cainelli, G., ve M. Mazzanti. Environmental innovations in services: Manufacturing–services integration and policy transmissions. Research Policy 42(9), 2013, ss. 1595-1604.
- Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J., de Burgos-Jiménez, J., Environmental strategies in Spanish hotels: contextual factors and performance serv. Ind. J. 24, 2004, ss. 101–130. <http://dx.doi.org/10.1080/0264206042000247786>.
- Ceyhan S. ve Ada, S. İşletme Fonksiyonları Açısından Çevreye Duyarlı İşletmecilik, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 11(26), 2015, ss. 115-137.
- Chen, Y., P. Hsieh. A service-based view of Porter’s model of competitive advantage. International journal of management, 25(1), 2008, ss. 38-53.
- Chien, M. K., Key Strategies of Green Bed And Breakfast Operations Management: A Case Study of Southeastern Taiwan. International Journal of Humanities and Social Science Invention 6(3), 2017, ss. 09-16.
- Cho, D.S., H.C. Moon. From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of competitiveness theory. Asia-Pacific business series, 2, 2000. ISBN 13978-981-02-4662-4.
- Chobanyan, A., L. Leigh. “The Competitive Advantages Of Nations Applying The “Diamond” Model To Armenia”, International Journal of Emerging Markets, 1(2), 2006, ss. 147-164
- Claver-Cortés E., J F. Molina-Azorín, J. Pereira-Moliner ve M. D. López-Gamero, Environmental Strategies and Their Impact on Hotel Performance, Journal of Sustainable Tourism, 15(6), 2007, ss. 663-679, DOI: 10.2167/jost640.0.

- Curran, P.J. “Competition in UK Higher Education: applying Porter's diamond model to Geography departments”, *Studies in Higher Education*, 26(2), 2001, ss. 223-251.
- Çakan, M. Öğretmenlerin Ölçme-Değerlendirme Uygulamaları ve Yeterlik Düzeyleri: İlk ve Ortaöğretim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 37 (2), 2004, ss. 99-114.
- Çivi, E.. “Rekabet Gücü: Literatür Araştırması” *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Manisa, 8(2), 2001, ss. 21-38.
- Çoban, G. E. A., E. Küçükçankurtaran ve Ö. Ergin. ‘Elementary school students water awareness.’ *International Research in Geographical and Environmental Education* 20(1), 2011, ss. 65-80
- Dangelico, R. M. ve D. Vocalelli. “Green Marketing”: An Analysis of Definitions, Strategy Steps, and Tools Through A Systematic Review of the Literature”, *Journal of Cleaner Production* 165, 2017. Ss. 1263-1279.
- Davies, H., P. Ellis. “Porter’s Competitive Advantage Of Nations: Time For The Final Judgement?”, *Journal of Management Studies*, 37(8), 2000, ss. 1189- 1213
- Davis, K. “The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities”, *Academy of Management Journal*, 16(2), 1973, ss. 312-322.
- Defeo, O., A. McLachlan., D. S. Schoeman., T. A. Schlacher., J. Dugan., A. Jones. Threats to sandy beach ecosystems: a review. *Estuarine, Coastal and Shelf Science*, 81, 2009, ss. 1-12
- Demircan V. ve Yılmaz H. Isparta İli Elma Üretiminde Tarımsal İlaç Kullanımının Çevresel Duyarlılık ve Ekonomik Açıdan Analizi, *Ekoloji dergisi*, 14(57), 2005. Ss. 15-25.
- Diabat, A., ve Govindan, K., An analysis of the drivers affecting the implementation of green supply chain management. *Resour. Conserv. Recycl.* 55, 2011, ss. 659–667. <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2010.12.002>.

- Dief, M. E. ve X. Font. The determinants of hotels' marketing managers' green marketing behaviour. *Journal of Sustainable Tourism* 18(2), 2010, ss. 157-174.
- Dinçer, M. ve Dinçer, F. "Türkiye’de Konaklama Sektörünün Gelişimi ve Başlıca Sorunları Üzerine Bir Araştırma", *İktisat Fakültesi Mecmuası* 1, no 4, (1989), ss. 45-57.
- Doğan, Ö., ve Ertaş, F. C. Çevreye Duyarlılığın Rekabet Gücüne Etkisi: Yeşil Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama, *Maliye ve Finans Yazıları - 2018 - (110)*, 217 – 234.
- Dolmacı N. ve Bulgan, G. Turizm Etiği Kapsamında Çevresel Duyarlılık, *Journal of Yasar University* 2013 29(9) ss. 4853-4871.
- Douglas, S.P., D.K. Rhee. "Examining Generic Competitive Strategy Types in U.S. and European Markets", *Journal of International Business Studies*, Fall, 1989, ss. 437-463.
- Eğın, E., Binboğa, G. ve Alaca, S. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Yeşil Temel Yeteneğin Rolü, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 2018. Ss. 1-20.
- El Dief, M., & Font, X. The determinants of hotels' marketing managers' green marketing behaviour. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(2), 2010 ss. 157-174.
- Emeksiz, M. Küçük Otel İşletmeleri ve Çevre Yönetimi“. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 10(18) 2007. Ss. 141-156.
- Eraslan, İ.H., İ. İpçioğlu., G. Haşit., B. Ersahan, “Bilecik Bölgesi Mermer Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi: Sektörel Sorunlar Ve Çözüm Önerileri”, *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10), 2008, ss. 193-217
- Erdoğan, N. ve E. Barış. “Environmental Protection Programs and Conservation Practices of Hotels in Ankara, Turkey”, *Tourism Management* 28, 2007, ss. 604-614.

- Eren D., ve Yılmaz İ. “Otel İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Uygulamaları ; Nevşehir ili örneği” , 13. Ulusal pazarlama kongresi, 25-29 Ekim 2008, Nevşehir Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi. 2008.
- Fraj, E., Matute, J., Melero, I., Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: the role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tour. Manag.* 46, 2015, ss. 30–42. [Http://dx.doi.org/10.1016/j. Tourman.2014.05.009](http://dx.doi.org/10.1016/j.Tourman.2014.05.009).
- Fukey, Leena N. ve Surya S.Issac. Connect among Green, Sustainability and Hotel Industry: A Prospective Simulation Study‘. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 8(1), 2014, ss. 296-312.
- Gardiner, L., Rubbens, C. ve Bonfiglioli, E., Big Business, Big Responsibilities, *Corporate Governance*, 3 (3), 2003, ss. 67-77.
- Goodman, A. Implementing Sustainability in Service Operations at Scandic Hotels. *Sustainable Business* 30(3) 2000, ss. 202-214.
- Grove, Stephen J., Raymond P. Fisk, Gregory M. Pickett ve Norman Kangun, Going green in the service sector: Social responsibility issues, implications and implementation. *European journal of marketing* 30 (5) 1996 ss. 56-66.
- Gunsolus, R.L. ve Budaus, M.. Lean and green. Improving the health care experience by maximizing efficiency. *Health Facilities Management Magazine*, 23(3), 2010, ss. 32-35.
- Gurau, C. Porter’s Generic Strategies: a re-interpretation from a marketing perspective. *The marketing review*, 7(4), 2007, ss. 369-383.
- Güçlü, N. Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 2003, ss. 63-85.

- Gürpınar, K., M. Barca, M., “Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Düzeyi Ve Nedenleri”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi, 2(2), 2007, ss. 41-61
- Hahn, T. ve Scheermesser, M., Approaches to Corporate Sustainability Among German Companies, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Published Online 15 February, in Wiley InterScience, 2006, ss. 150-165.
- Harris, N., Pisa, L., Talioaga, S. ve Vezeau, T. Hospitals Going Green: A holistic view of the issue and the critical role of the nurse leader. Holistic Nursing Practise, March/April, 2009, ss. 101-111
- Hsieh, Yu-Chin (Jerrie). "Hotel Companies' Environmental Policies and Practices: A Content Analysis of Their Web Pages". International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24(1), 2012, ss. 97 -121
- Johnson, S. W., Summarizing green practices in U.S. hospitals. Hosp. Top. 88, 2010, ss. 75–81. <http://dx.doi.org/10.1080/00185868.2010.507121>
- Kang, K.H., Stein, L., Heo, C.Y., Lee, S., Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry. Int. J. Hosp. Manag. 31, 2012, ss. 564–572. <Http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.001>.
- Karaca, C. Çevre, İnsan ve Etik Çerçevesinde Çevre Sorunlarına ve Çözümlerine Yönelik Yaklaşımlar, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 11(1)2007 ss.1-19.
- Kardeş, İ. Markaların Çevre Dostu Uygulamalarının Tüketicinin Marka Tercihini Üzerindeki Etkisi, Ege Akademik Bakış, 11 (1), 2001, ss. 165 -177
- Kızılırmak, İ., “Turizm Sektöründe Mavi Bayrak Uygulamasının Önemi ve Uygulama Kriterleri”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, (Eylül-Aralık), 1997, ss. 25-31

- Kirk, D. Attitudes to Environmental Management Held by A Group of Hotel Managers in Edinburgh. *International Journal of Hospitality Management* 17(1) 1998, ss. 33-47.
- Kirk, D. Environmental Management in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7 (6), 1995, ss. 3-8.
- Koester, R. J., J. Eflin, J. Vann. Greening of the campus: a whole-systems approach. *J. Clean. Prod.* 14, 2006, ss. 769–779. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.11.055>.
- Larson, A. L., Elizabeth Olmsted Teisberg. ve Richard R. Johnson. Sustainable Business: Opportunity and Value Creation. *Interfaces* 30(3), 2000, ss. 1-12.
- Lau, P.M., Akbar, A.K. ve Fie, D.Y.G., Service Quality: A Study of the Luxury Hotels in Malaysia, *Journal of American Academy of Business*, 7(2), 2005, ss. 46-55.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A. ve Zeriti, A. (2013). Resources and Capabilities As Drivers of Hotel Environmental Marketing Strategy: Implications for Competitive Advantage and Performance. *Tourism Management*, ss. 94-110.
- Li, S., Ngriatedema, T., Chen, F., Understanding the impact of green initiatives and green performance on financial performance in the US. *Bus. Strateg. Environ.* 26, 2017, ss. 776–790. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.1948>.
- Lopez-Gamero, M. D., Claver-Cortes, E., ve Molina-Azorin, J. F., Environmental Perception, Management, and Competitive Opportunity in Spanish Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4), 2011, ss. 480-500
- López-Gamero, M. D., Eva M., Pertusa-Ortega, J. F. Molina-Azorín, J. J. Tarí-Guilló ve Jorge Pereira-Moliner, (2016). —Organizational Antecedents and Competitive Consequences of Environmental Proactivity in the Hotel Industry“. *Journal of Sustainable Tourism* 24(7), 2016, ss. 949-970.

- Lucrezi, S., M. Saayman., P. van der Merwe. "Managing Beaches and Beachgoers: Lesson From and For The Blue Flag Award", *Tourism Management*, 48, 2015, ss. 211-230.
- Lumpkin, G.T., G.G. Dess. "The Effect of 'Simplicity' on the Strategy-Performance Relationship: A Note", *Journal of Management Studies*, 43(7), 2006, ss. 1583-1604
- M. Delmas, V. Hoffman, ve M. Kuss, Under the tip of the iceberg: absorptive capacity, environmental strategy and competitive advantage *Business & Society*, 50 (1) 2011, ss. 116-154.
- Manaktola, K., ve Jauhari, V., Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 19, 2007, ss. 364–377. [Http://dx.doi.org/10.1108/09596110710757534](http://dx.doi.org/10.1108/09596110710757534).
- Marcus, A., ve Geffen, D. The dialectics of competency acquisition: Pollution prevention in electric generation. *Strategic Management Journal*, 19, 1998, ss. 1145-1168.
- McKenna, J., , A. T. Williams., A. Cooper. "Blue Flag or Red Herring: Do Beach Awards Encourage The Public to Visit Beaches?", *Tourism Management*, 32(3), 2011, ss. 576-588.
- Mehrızı, M.H.R., M. Pakneiat. "Comparative Analysis Of Sectoral Innovation System And Diamond Model (The Case Of Telecom Sector Of Iran)", *Journal Of Technology Management & Innovation*, 3(3), 2008, ss. 78-90.
- Mesci, Z. Otellerin Çevreci Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Yeşil Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Örnek Olay Çalışması, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/ Journal of Travel and Hospitality Management* 11(1), 2014, ss. 90-102.
- Molina-Azorín, J.F., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Tarí, J.J., Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. *J. Clean. Prod.* 17, 2009, ss. 516–524. [Http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.09.001](http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.09.001).

- Oğuz, D. Çakçı, I. ve Kavas, S. Yüksek öğretimde öğrencilerin çevre bilinci, SDÜ Orman Fakültesi Dergisi, (2011) 12, ss. 34-39.
- Oreja-Rodríguez R. ve Y. Armas-Cruz. Environmental performance in the hotel sector: the case of the Western Canary Islands, Journal of Cleaner Production 29, 2012, ss. 64-72
- Ormanidhi, O., O. Stringa. "Porter's Model of Generic Competitive Strategies," Business Economics, 43(3), 2008, ss. 55-65
- Otley, D. Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research, Management Accounting Research, 10(4) 1999, ss. 363-382
- Otley, D. Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research, Management Accounting Research, 10(4), 1999, ss. 363-382.
- Öcal, H. Kaynaklara Dayalı Rekabet Modeli ve Stratejik Değerler Olarak Kaynak ve Yeteneklerin Analizi, AKÜ İİBF Dergisi, 3(1), 2001, ss. 45-62.
- Öncü, M. A., Bayat, M., Kethüda, Ö. ve Zengin, E. Yenilim ve Müşteri Performansının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. European Management Journal 27(4) 2007, ss. 266-282.
- Öz, Ö.. "Assessing Porter's Framework For National Advantage: The Case Of Turkey", Journal of Business Research, 55 (6), 2002, ss. 509-515.
- Özdevecioğlu, M. ve Cingöz, A. Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimciler: Teorik Çerçeve. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32 2009, ss. 81-95.
- Park, J., Hyun Jeong Kim, Ken W. McCleary. "The Impact of Top Management's Environmental Attitudes on Hotel Companies' Environmental Management". Journal of Hospitality & Tourism Research 38, 2014, ss. 95-115.
- Park, Jeongdoo., Hyun Jeong Kim, Ken W. McCleary. The Impact of Top Management's Environmental Attitudes on Hotel Companies' Environmental

- Management“. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(1), 2014, ss. 95-115.
- Penny, W. Y. K. The Use of Environmental Management as A Facilities Management Tool in the Macao Hotel Sector. *Facilities* 25(7/8) 2007, ss. 286-295.
- Petera, M. A. ve J. B. Barney. “Unraveling the Resource-Based Tangle, Managerial and Decision Economics 24(4), 2003, ss. 309-323
- Peteraf, M.A. “The Cornerstones of Competitive Advantage: A ResourceBased View”, *Strategic Management Journal*, 14, 1993, ss. 179–191.
- Porter, M. E., ve Van Der Linde, C., Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73, 1995, ss. 120-134.
- Porter, M.E. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 2008, ss. 78-93.
- Potoski, M., A. Prakash. Green clubs and voluntary governance: ISO 14001 and firms' regulatory compliance. *American Journal of Political Science*, 49(2), 2005, ss. 235. doi:10.1111/j.0092-5853.2005.00120.x
- Prahalad, C.K., G. Hamel. “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, (May-June), 1990.
- Quinn, L. ve Dalton, M. “Leading for Sustainability: Implementing the Tasks of Leadership”, *Corporate Governance*, 9(1), 2009, ss. 21-38.
- Rivera, J. Assessing a Voluntary Environmental Initiative in the Developing World: The Costa Rican Certification for Sustainable Tourism. *Policy Sciences* 35(4), 2002, ss. 333-360.
- Rodriguez, M. A., Ricart, J. E. ve Sanchez, P., Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamics and Sustainable View of the Firm, *Sustainable Development and Competitive Advantage*, 11(3), 2002, ss. 135-146.

- Rugman, A. M., J.R. D’Cruz (1993) ”The Double Diamond Model of International Competitiveness: The Canadian Experience” *Management International Review*, 33, 1993.
- Russell, T., L. Sassoubre, C. Zhou., D. French-Owen., A. Hassaballah., A.B., Boehm. Impacts of beach wrack removal via grooming on surf zone water quality. *Environmental Science and Technology*, 48(4), 2014, ss. 2203-2211.
- Sarı, K., ve Süslü, M. A Modeling Approach For Evaluating Green Performance Of A Hotel Supply chain, *Technological Forecasting & Social Change*, 137, 2018, ss. 53–60.
- Sarı, K., Yangınlar, G., The İmpact of Green Logistics Practices on Firm Performance: Evidence from Turkish Healthcare İndustry. *Proc. POMS 26th Annu. Conf. 2015*, ss. 1–6.
- Sharma, S. Managerial Interpretations and Organizational Contact as predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy“. *The Academy of Management Journal* 43(4), 2000, ss. 681-697.
- Shoval, N., Cohen-Hattab, K. "Urban Hotel Development Patterns in The Face of Political Shifts", *Annals of Tourism Research*, (28), 2001, ss. 908–925.
- Sipahi, E. B., Küresel Çevre Sorunlarına Kolektif Çözüm Arayışları ve Yönetişim”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 2010, ss. 331-344.
- Sonya, G. ve R. Dodds, Why Go Green? The Business Case For Environmental Commitment İn The Canadian Hotel Industry, *Anatolia*, 19:2, 2008, ss. 251-270, Doi: 10.1080/13032917.2008.9687072
- Srivastava, S. K., Green supply-chain management: a state-of- the-art literature review. *Int. J. Manag. Rev.* 9, 2007, ss. 53–80. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00202.x>.

- Sun, H., Z. Fan., Y. Zhou., Y. Shi. "Empirical Research On Competitiveness Factors Analysis Of Real Estate Industry Of Beijing And Tianjin", *Engineering, Construction and Architectural Management*, 17(3), 2010, ss. 240-251
- Swatuk, L.A.: "From Rio to Johannesburg and Beyond," *Round Table*, 92(371), 2003, ss. 465-475.
- Tzschentkea, N. A., D. Kirk, P. A. Lynch. *Going Green: Decisional Factors in Small Hospitality Operations*". *International Journal of Hospitality Management*, 27, 2008, ss. 126–133.
- Vorhies, D. W. ve N. A. Morgan *Benchmarking Marketing Capabilities For Sustainable Competitive Advantage* *Journal of Marketing*, 69 (1) 2005. ss. 80-94.
- Watchravesringkan, K., E. Karpova., N.N. Hodges., N.N. Copeland., R., "The Competitive Position Of Thailand's Apparel Industry Challenges And Opportunities For Globalization", *Journal of Fashion Marketing and Management* 14(4), 2010, ss. 576-597
- Wiklund, J., D. Shepherd. *Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach.* *Journal of Business Venturing*, 20(1), 2005, ss. 71-91.
- Yusof, Z. B. ve M., Jamaludin. *Green Approaches of Malaysian Green Hotels and Resorts*". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (85), 2013, ss. 421 – 431.
- Yücel, F., *Sürdürülebilir Kalkınmanın Sağlanmasında Çevre Korumanın ve Ekonomik Kalkınmanın Karşılıklı ve Birlikteliği*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(11), 2003, ss. 100-120.
- Zhang, H., ve Yang, F., *On the drivers and performance outcomes of green Practices adoption.* *Ind. Manag. Data Syst.* 116, 2016, ss. 2011–2034. <http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-06-2015-0263>.

Zhou, K.Z. ve J.R. Brown, C.S. Dev Market orientation, competitive advantage, and performance Journal of Business Research, 62 (11) 2009, ss. 1063-1070.

Kitap Kaynakları:

Akal, Z. işletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara, 2000.

Akgemci, T. Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi. 2018.

Aksu, C., Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre, Güney Ege Kalkınma Ajansı, 2011.

Aktaş, A. Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Antalya: Azim Matbaacılık. 2002.

Allard, K. C. Business As War: Battling for Competitive Advantages. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 2004.

Altunışık, R., Avcıkurt, C., Batman, O., Demirkol, S., Sarıışık, M., Uçkun, G.C., Uçkun, S. ve Zengin, B., (2004). Turizm İşletmeleri, (Editör: Sehnaz Demirkol ve Burhanettin Zengin), Degisim Yayınları, İstanbul.

Angelo, R. M. ve Vladimir, A. Hospitality Today: An Introduction, AHMA, East Lansing, School of Hotel Administration Cornell University, USA: Michigan, 1991.

Anholt, S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations. Londra: Palgrave Macmillan, 2007.

Aypek N. ve Ban Ü., Finans, Bankacılık, Borsa ve Dış Ticaret Terimleri Sözlüğü, 1. Baskı Ankara: Gazi Kitapevi, 2002.

Bain, J. S. Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries. Cambridge: Harvard University Press, 1956.

Barca, M. 'Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki', Editörler: DALAY, i., R. Coşkun ve R. Altunışık, Stratejik Boyutuyla

- Modern Yönetim Yaklaşımları, içinde (27-45), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2002.
- Barringer, B.R., R.D. Ireland. Entrepreneurship: successfully launching new ventures. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall. 482 p, 2006.
- Batman, O., 2003. Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı.
- BEST, N. Paper T4: test of professional competence in management accounting. 1st ed. Oxford: Elsevier, 2008, 349p.
- Bilgin, K. U. Kamu Performans Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayınları, 2004.
- Bozkurt, Ö., T. Ergun., S. Sezen. Kamu Yönetimi Sözlüğü, Ankara: TODAİE Yayınları, 1998.
- Cascio, W.F. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, Singapore: Mc Graw Hill International Editions, 1992.
- De Wit, B., R. Meyer. Strategy: Process, Content, Context : An International Perspective (4th ed.). Hampshire: Cengage Learning EMEA, 2010.
- Demir, C. ve A. Çevirgen. Turizm ve Çevre Yönetimi - Sürdürülebilir Gelişme Yaklaşımı, Ankara: Nobel Yayın, 2006.
- Demirtaş, N. "Otel İşletmeciliği", Ankara: Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları, Yayın No: 67, 2010.
- Denizer, D. ve Kozak, N.. (Ed), Tetik, Nilüfer., Akoğlan, Meryem., Yeşiltaş, Mehmet. ve Kozak, Metin. Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar, Ankara: Turhan Kitabevi, 1998.
- Diñer, Ö. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayınları, 2007.
- Ertürk, M. İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul: Beta Basım Yayım dağıtım A. Ş., 1998.
- Grant, R.M. Contemporary strategy analysis. 6th ed. Oxford: Blackwell. 2008.

- Grant, R.M. Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Applications, Fourth Edition, Blackwell Publishing, 2002, 551s
- Gray, W. S. ve Liguori, S. C. Hotel And Motel Management and Operations, Fourth Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, 2001.
- Gürdal, M., Turizm Ulaştırması, İzmir: Karınca Matbaası, 1995.
- Hair, J., W. Black, B., Babin, ve R., Anderson, Multivariate Data Analysis, 7. Ed. Pearson Education Limited. 2014.
- Heizer, J. ve B. Render. "Operations Management," 8th ed., New Jersey: PrenticeHall, Inc. 2008.
- Hitt, M., R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2009.
- Hoskisson, R.E., M.A. Hittı., R.D. Ireland. Competing for advantage. 1 st ed. Ohio: Thomson South Western. 395 p, 2004.
- Houghton, J. Global Warming, 3rd Edition, New York: Cambridge University Press, 2004.
- İçöz, Orhan. Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar, 2. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, 2001.
- Kahraman, N. ve O., Turkey. Turizm ve Çevre. Ankara: Detay Yayıncılık, 2012.
- Kantarıcı, K. Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.
- Kantarıcı, K. ve A. Yörükoğlu, Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Ve Yönetimi, Ankara:Detay Yayınevi, 1998.
- Kınacı, B., A.N. Pehlivan., G. Seyhan. Turizm ve Çevre (Çevre Koruma). Ankara: Pegem Akademi, 2011.

- Kızılsümer Özer, Deniz. Çok Taraflı Çevre Sözleşmeleri, Usak Yayınları, Ankara, 2009.
- Kotler, P. "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control." Millennium Edition, Prentice-Hall, Inc. 2000.
- Kotler, P., T. John, T. Bowen, James Makens, J. Marketing For Hospitality And Tourism, Sec. Edi., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, 1998.
- Kozak, M. A. Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık, 2005.
- Kurtuluş K. Araştırma Yöntemleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul. 2010.
- Lawson, F. Hotels and Resorts: Planning, Design and Refurbishment, 2nd ed., Butterworth Architecture, Oxford, 1995.
- Legrand, W., P., Sloan, J.S., Chen. Sustainability in the Hospitality Industry: Principles of Sustainable Operations. (3st ed.), New York: Routledge, 2013.
- Lynch, R. "Corporate Strategy." 2ed Edition, Prentice Hall, Inc. 2000.
- Lynch, R. Corporate strategy, 4th edition, Prentice Hall, Edinburgh Gate Harlow England, 2006.
- Macmillan, H. ve M. Tampoe. "Strategic management, process, content, and implementation," Oxford Publication press. 2000.
- Márkus, G. "Measuring company level competitiveness in Porter's Diamond model framework". László Áron Kóczy (ed.) FIKUSZ 2008 Business Sciences - Symposium for Young Researchers: Proceedings, 2008, ss.149-158
- Maviş, F. Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994.
- Maviş, F. Otel Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık, 2006.

- Medlik, S. Otel İşletmeciliği, Çev.: Ömer L. Met, Uludağ Üniversitesi, Bursa: Güçlendirme Vakfı Yayınları, 1997.
- Mısırlı, İ. Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Teknikleri ve Uygulamaları, Ankara: Detay Yayıncılık, 2001.
- Mintzberg, H. ve J. Quinn. The strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall International Editions, 1991.
- Nemli, E. Çevreye Duyarlı İşletmecilik ve Türk Sanayinde Çevre Yönetim Sistemi Uygulamaları. İstanbul Sanayi Odası Çevre Şubesi, Yayın No:2000/11, Çevre. Yayın No: 2000/04, İstanbul, 2001.
- Olalı, H. ve A. Timur. Turizm Ekonomisi, İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık, 1988.
- Olalı, H. ve Meral K. Otel İşletmeciliği, İstanbul: Beta yayıncılık, 1993.
- Oral, S., Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerince Verimlilik Analizleri, İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 2001.
- Özer Kızılsümer, D., Çok Taraflı Çevre Sözleşmeleri, Ankara: USAK Yayınları, 2009.
- Özkan , M. ve M. Yelten, Türkçe'nin Sözlüğü, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2002.
- Özkan, M., M. Yelten, Türkçe'nin Sözlüğü, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2002.
- Pakdil, F. Performans Değerleme, Kalder Forum Dergisi, 2, 2001.
- Papatya, N. Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003.
- Pitkethly, R. Analysing the environment. (In Faulkner, D.O. & Campbell, A., eds. The Oxford handbook of strategy. New York: Oxford University pres, 2003, pp. 231-266.
- Pitts, R. A. ve D. Lei. "Strategic management: building and sustaining competitive advantage," USA: West Publication, 1996.

- Porter, M.E. Competitive strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competition. New York: The Free Press, 1980.
- Porter, M. E. “Competitive Advantage of Nations”, USA, Harvard Business Review, Inter-edition, 1993.
- Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, 1985.
- Porter, M. E. Rekabet Üzerine (Çev. Kıvanç Tanrıyar), İstanbul: Optimist Yayınları, 2010.
- Püsküllüolu, A. Türkçe Sözlük, 7. Basım, İstanbul: Can Yayınları, 2008.
- Selznick, P. “Leadership in Administration: A Sociological Interpretation”, in Ed. N.J.Foss, Resources Firms and Strategies, ss. (22–26), Oxford University Pres, 1997.
- Seyhan, G. İşletmeler ve Çevre. Bahar Kınacı Nalan Albuz Pehlivan Güneş Seyhan (Ed.), Turizm ve Çevre (Çevre Koruma) içinde (s. 119-137). Ankara: Pegem Akademi, 2011.
- Shamshiry, E., B. Nadi., M. BinMokhtar, I. Komoo., H. Saadihashim., N. Yahaya. Integrated Models for Solid Waste Management in Tourism Regions: Langkawi Island, Malaysia. Hindawi Publishing Corporation Journal of Environmental and Public Health, 2011.
- Sheldon, C., ISO 14001 and Beyond: Environmental Management Systems in the Real World, Prentice Hall, New York, 1997.
- Singer, S. F., T.A. Dennis. Unstoppable Global Warming, United Kingdom: Rowman&Littlefield Publishers, 2007.
- Spulber, D.F. Global Competitive Strategy. Cambridge University Press, 2007.
- Stonehouse, G., J. Hamill, D. Campbell ve T. Purdie. Global and Transnational Business. John Wiley & Sons, ltd. 2004.

Şener, B. Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1997.

Thurbin P. J. The Influential Strategist Using the Power of Paradox in Strategic Thinking, Financial Times Pitman Publishing, London, UK, 1998.

Thurbin, P.J. The Influential Strategist Using the Power of Paradox in Strategic Thinking, Financial Times Pitman Publishing, London, UK, 1998.

Usta, Ö. Genel Turizm, İzmir: Anadolu Matbaacılık, 2002.

Usta, Ö. Turizm Genel ve Yapısal Yaklaşım. Ankara: Detay Yayıncılık, 2014.

Ülgen, H., S.K. Mirze. İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.

Volberda, H. W. ve T. Elfring. Rethinking Strategy. Sage Publications, 2001.

Walker, J. R. Introduction to Hospitality, Sec. Edi., Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, 1999.

Williams, A. T., E. Davies. Beach management guidelines: dimensional analysis, In G. Randazzo (Ed.), Coastal environmental management. EUCC-Italy/ EUCC Electronic Publishing, 1999.

Wit, B. D. ve R. Meyer, Strategy: Process, Content, Context. West Publishing Company, 1994.

Tezler:

Akdemir R. “Yeşil Pazarlama Stratejilerinin Rekabet Avantajına Etkisinin İncelenmesi: Muğla İlinde Yer Alan 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2018.

- Aykan E. ve S. Burhan, 'Konaklama İşletmelerinde Çevre Yönetimi Uygulamaları ve Algılanan Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi: Kayseri ve Nevşehir Otelleri Üzerinde Bir Araştırma', İşletme Araştırmaları Dergisi 5, no 3, (2013): 93-113.
- Barragan, S. "Assessing The Power Of Porter's Diamond Model In The Automobile Industry In Mexico After Ten Years Of Nafta". Master Of Science In Management, Faculty Of Management, University Of Lethbridge, Lethbridge, Alberta, Canada, 2005.
- Doğan, T., Turizm ve Çevre İlişkisi Bağlamında Eko Turizmin Çevre Üzerine Etkileri, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Uzmanlık Tezi, Ankara, 2012.
- Draoui, S., Y. Liu. In search of maintaining competitiveness through industry analysis: the case of rubber subcontractors in the automotive industry. Halmstad: Halmstad University. (D-level Dissertation), 2007.
- Giannelos, T. The application of Porter's model to the formulation of competitive strategy for a company in the publishing industry. Cape Town: The graduate school of business. (Master of Business Administration Degree) , 251 p, 1988.
- İlkuş, Ş. 2012. Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilirliğinde Yeşil Rekabet Stratejilerinin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Konuk, B. Dağıtım Lojistiği Performansının Firma Performansına Etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul, 2011.
- Korkmaz, H., 2016. Otel İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Uygulamalarının Rekabet Avantajına Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Marangoz, M., 2003. Yeşil Pazarlama ve İşletmelerin Yeşil Pazarlama Anlayış ve Uygulamalarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, Basılmamış

Doktora Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003.

Mccray, J. P. The evolution of competitive forces in the microcomputer industry and a comparative analysis of the competitive strategies employed by five dominant firms in the industry. Texas: A&M University (Dissertation - Doctor of Philosophy) 270 p, 1985.

Özdemir S. 2015 Çevreye Duyarlı Konaklama İşletmelerinde Yöneticiler Açısından Rekabet Avantajı Olarak Yeşil Yıldız Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özgen, I. Büyük ölçekli otel işletmelerinde atık yönetimi ve İber Otel Sarıgerme Park örneği. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir. 2005.

Reddy, C.D. The application of Porter's Five Forces model to the NedcorStanbic takeover bid. Johannesburg: University of Witwatersrand. (Master of Business Administration) 67 p, 2002.

Şit, A., Demir-Çelik Sektöründe Faaliyet Gösteren Ticari Ve İmalat Firmalarının Finansal Performanslarının Değerlendirilmesi Ve İç Kontrol Sistemlerinin Finansal Performansa Etkisi: Hatay İli Örneği, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2000.

Tasevska, G.M. "An Economic Analysis of the Macedonian Viticulture – A Competitiveness View of the Grape and Wine Sectors", Degree Thesis in Business Administration, , Theses No:445, SLU, Department of Economics, 2006.

Tuna, E. "The Tobacco Sector In The Republic Of MacedoniaCompetitiveness Analysis". Degree Thesis in Business Administration, Theses No:446, SLU, Department of Economics, 2006.

Yiğit, S. “Ülke Rekabetçiliğinde Porter’ın Elmas Modeli”, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Tokat, 2008.

Diğer Kaynaklar:

Aktan, C.C., İ.Y. Vural. “Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri”. Rekabet Dizisi:2, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No:254, Ankara, 2004, 148s.

Coşkun, R., M. Geyik, M. “Türkiye'nin Rekabet Gücünün Değerlendirilmesinde Bir Yöntem Önerisi: Tows Matrisi”, II.Orta Anadolu Kongresi: Ekim, Niğde Üniversitesi, 2002.

Çevre Kanunu, TC Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Resmi İnternet Sitesi, (Çevrimiçi),
www.tarim.gov.tr/Files/Mevzuat/kanun_son/TKB_Kanunlar/%C3%87EVRE%20KANUNU.pdf , 10.03.2019.

Durban Climate Conference Delivers Breakthrough, United Nations Official Webpage, (Çevrimiçi),
http://www.un.org/wcm/content/site/climatechange/pages/gateway/template/news_item.jsp?cid=31518, 28.02.2019.

Ehmke, C., J. Fulton., J. Akridge., K. Erickson., S. Linton. Industry analysis: the five forces. West Lafayette, IN: Purdue University, 2004, 16 p.
<http://ces.purdue.edu/extmedia/EC/EC-722.pdf> [Date of access: 18.01.2019].

EN 16001 Energy Management, British Standard Institute, (Çevrimiçi),
<http://www.bsigroup.com/en/Assessment-and-certification-services/management-systems/Standardsand-Schemes/EN-16001-Energy-Management/Benefits/>, 08.03.2019.

- Energy: Competitive, Sustainable, Secure Energy, EU Official Web Site, (Çevrimiçi), http://europa.eu/pol/ener/index_en.htm, 06.03.2019.
- Environmental Management: The ISO 14000 Family of International Standards, Environmental Management, 2009, (Çevrimiçi), http://www.iso.org/iso/theiso14000family_2009.pdf, 22.02.2019.
- Erkan, H., C. Erkan. “Bilgi Ekonomisinde Teori ve Politika”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım, Eskişehir, 2004.
- Fee, “20 Years of Blue Flag”, 2007, <http://www.blueflag.org/materiale/publication-downloads/20thannpublication.pdf> (19.11.2015).
- Gallagher, S., “Why Does Firm Performance Differ?” 2005. educ.jmu.edu/~gallagsr/WDFPD-Global.pdf. “Genel Ekonomik Durum 2011” <http://www.kmtso.org.tr/statik.php?file=faaliyetraporlari&menuID=18>, (13.03.2019)
- Harvey, F. “Ignore the Naysayers, Cancun Achieved Something Important, Financial Times, (Çevrimiçi), <http://blogs.ft.com/energysource/2010/12/13/cancun-assessed/>, 28.02.2019.
- ISO 50001: Energy Management Requirements, (Çevrimiçi), http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=51297, 08.03.2019.
- Kuah, A., J. Day. “Revisiting the Porter Diamond: Applying Importance Performance Matrix to the Singaporean Financial Cluster”, Bradford University School of Management, Working Paper Series, No 05/39, 2005.
- Mensah, Ishmael. Environmental Management Practices in U.S. Hotels, 2004. https://www.hotelonline.com/News/PR2004_2nd/May04_EnvironmentalPractices.html (01.01.2019).
- Naserbakht, M., E. Asgharizadeh., A. Mohaghar., J. Naserbakht. “Merging the Porter's Diamond Model with SWOT Method in Order to Analyze the Iranian

Technology Parks Competitiveness Level”, PICMET Proceedings, 27-31 July, Cape Town, South Africa, 2008.

Nilsson, E., F. Peterson. “The HomeCom Project – an Analysis of Collective Action between Competitors and Educational and Municipal Institutions”. D-uppsats, Ekonomiska Institutionen, Linköping, 2002. <http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2002/nek/006>. (09.10.2018)

Öztürk, Mustafa. 2004. Otellerde / Motellerde Verimli Su, Aydınlatma ve Isıtma Enerjisi Kullanımı, <https://docplayer.biz.tr/17231606-Otellerde-motellerde-verimli-su-aydinlatma-ve-isitma-enerjisi-kullanimi.html>

Rio+20 United Nations Conference on Sustainable Development, 7 Critical Issues at Rio+20, United Nations Official Webpage, (Çevrimiçi), <http://www.uncsd2012.org/rio20/7issues.html>, 28.02.2019.

Sarışık, M. ve Genç, K. 2017. Sürdürülebilir Turizm Konusunda Yapılan Bilimsel Çalışmalar Üzerine Nicel Bir Değerlendirme (2000-2016). 4th International Congress of Tourism & Management Researches, 12-14 May 2017, ss. 59-72.

T.C. Resmi Gazete, “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/06/20050621-11.htm> (Erişim Tarihi: 07.01.2019).

Türçev, “Plajlar İçin Mavi Bayrak Kriterleri – Kılavuz Notlar 2013”, 2013, http://www.mavibayrak.org.tr/userfiles/file/Plaj_Kriterleri_Kilavuz_Notlar_2013.pdf (13.12.2015).

Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, “rekabet”, 2019. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cafac841ca313.78652856 10.03.2019

Türkiye Cumhuriyeti Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Çevre Kanunu, (Çevrimiçi), www.tarim.gov.tr/Files/Mevzuat/kanun_son/TKB_Kanunlar/%C3%87EVRE%20KANUNU.pdf, 10.03.2019.

UNFCCC and the Kyoto Protocol, United Nations Official Webpage, (Çevrimiçi), <http://www.un.org/wcm/content/site/climatechange/pages/gateway/thenegotiations/the-un-climate-change-convention-and-thekyoto-protocol>, 22.02.2019.

United Nations Framework Convention on Climate Change, Appendix I – Quantified Economy-wide Emissions Targets for 2020, United Nations Official Webpage,(Çevrimiçi),http://unfccc.int/meetings/cop_15/copenhagen_accord/items/5264.php, 22.02.2019.

United Nations Framework Convention on Climate Change, Copenhagen Climate Change Conference, United Nations Official Webpage, (Çevrimiçi), http://unfccc.int/meetings/copenhagen_dec_2009/meeting/6295.php, 22.02.2019.

What is EMAS?, European Commission Environment Official Website, (Çevrimiçi), (http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm), 09.03.2019.

EK 1. ANKET FORMU

ÇEVREYE DUYARLI STRATEJİLERİN FAYDALARI

Değerli Katılımcı, bu çalışma Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı kapsamında, **Prof. Dr. Kazım SARI** ve **Murat SÜSLÜ** tarafından yürütülmektedir. Çalışmanın amacı, “Çevreye Duyarlı Stratejilerin Faydalarının” araştırılmasıdır. Anketimiz hiçbir kişisel bilgi içermemektedir ve yanıtlar sadece akademik amaçla kullanılacaktır. Anket sorularının yanıtlanması yaklaşık 4-5 dakikanızı alacaktır. Katılımınız ve değerli katkınız için çok teşekkür ederiz. Her türlü soru ve yorumunuz için: msuslu@beykent.edu.tr

BU ANKETİN HER HAKKI SAKLIDIR. Araştırmacıların izni olmadan tamamı veya bir kısmı kullanılamaz.

Lütfen Oteliniz İle İlgili Uygun Cevabı İşaretleyiniz.

1. Otel Türü	Tatil	()	Şehir	()			
2. Yıldız Sayısı	3 Yıldız	()	4 Yıldız	()	5 Yıldız	()	Diğer ()
3. Zincir Otel mi?	Evet	()	Hayır	()			
4. Otelin bulunduğu şehir						
5. Tesis yaşı veya tamamen yenilediği tarihten sonra geçen süre	5 yıldan az	()	5-10 yıl arası	()	10 yıldan fazla	()	
6. Oda sayısı	100 ve daha az	()	101-200 arası	()	201 ve daha fazla	()	
7. Otelin çevresel yönetim belgesi var mı? (örn. ISO 14001 vb.)	Evet	()	Hayır	()			
8. Otelin kalite belgesi var mı? (örn. ISO 9001 vb.)	Evet	()	Hayır	()			

Lütfen aşağıda yer alan sorulara, otelinizin çevresel performansını düşünerek cevap veriniz

1- Kesinlikle Katılmıyorum
7- Kesinlikle Katılıyorum

1. Otelimiz çalışanlarına çevre ve çevreyi korumakla ilgili konularda eğitim verilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
2. Otelimizde ekolojik ürün (tekrar kullanılabilir veya geri dönüştürülebilir) satın alma politikaları kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
3. Otelimizde pazarlama kampanyalarında ekolojik argümanlar kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
4. Otelimizde çevre ve çevreyi korumakla ilgili faaliyetlerin maliyet ve kazanımları düzenli olarak ölçülmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
5. Otelimizde enerji ve su tasarrufuna yönelik çalışmalar yürütülmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
6. Otelimizde çevreyi koruma noktasında müşterilerle işbirliği yapılmaktadır (örn. Havluların ve yatak çarşaflarının günlük değişimini müşteri tercihinin bırakmak vb.)	1	2	3	4	5	6	7

7. Otelimizin çevre konusundaki hassasiyeti ve izlediği politikalar bütün müşteri ve tedarikçilerimize açıkça ilan edilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
8. Otelimizde atık ve çevreyi kirletici maddelerin uygun şekilde bertaraf edilmesi sağlanmaktadır (örn. Kağıt, plastik cam ve atık yağın seçici olarak toplanması).	1	2	3	4	5	6	7
9. Otelimizde atık ve çevreyi kirletici maddelerin ortaya çıkmasını azaltmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
10. Otelimiz, bulunduğu bölgedeki ekolojik problemlerin giderilmesine katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
11. Otelimiz müşterilerin ve çalışanların sağlık riskini azaltıcı önlemler almaktadır (Sigara içme alanı, sağlıklı yiyecekler, gürültü yönetimi vb.).	1	2	3	4	5	6	7
12. Otelimiz çevreye duyarlı olan tedarikçilerle çalışmaya özen göstermektedir.	1	2	3	4	5	6	7
13. Otelimiz bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik gelişimine katkı sağlamaktadır (Yerel ürün kullanma ve iş olanakları yaratma).	1	2	3	4	5	6	7
14. Otelimiz bulunduğu bölgenin, tarihi ve kültürel miraslarının korunmasına katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
15. Otelimiz çevreye duyarlı faaliyetlerle ilgili önerileri sunma konusunda, çalışanları teşvik eder ve ödüllendirir.	1	2	3	4	5	6	7

1. Çevreye duyarlı faaliyetler maliyetlerimizde azalma sağlamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
2. Çevreye duyarlı faaliyetler kurumsal imajımızın güçlenmesini sağlamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
3. Çevreye duyarlı faaliyetler hizmet kalitemizin artmasını sağlamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
4. Çevreye duyarlı faaliyetler verimliliğimizin artmasını sağlamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7

1. Kârlılık oranımız rakiplere göre daha yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
2. Doluluk oranımız rakiplere göre daha yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
3. Pazar payımız rakiplere göre daha yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
4. Misafir başına düşen maliyetlerimiz rakiplerimize göre daha düşüktür.	1	2	3	4	5	6	7

Anketimiz Sona Ermıştır. Katılımınız İçin Teşekkür Ederiz.

EK: MEDIYATÖR ETKİ ANALİZİ SONUÇLARI

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8356	,6982	,7176	351,5623	1,0000	152,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,4746	,2847	1,6670	,0976	-,0879	1,0372
çevreye	,9443	,0504	18,7500	,0000	,8448	1,0438

Standardized coefficients

	coeff
çevreye	,8356

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	çevreye
constant	,0811	-,0139
çevreye	-,0139	,0025

OUTCOME VARIABLE:

finansal

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6574	,4322	,9923	57,4771	2,0000	151,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,8638	,3379	5,5165	,0000	1,1962	2,5313
çevreye	,4069	,1078	3,7754	,0002	,1940	,6199
rekabeta	,2250	,0954	2,3587	,0196	,0365	,4134

Standardized coefficients

	coeff
çevreye	,4214
rekabeta	,2633

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	çevreye	rekabeta
constant	,1141	-,0152	-,0043
çevreye	-,0152	,0116	-,0086
rekabeta	-,0043	-,0086	,0091

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

finansal

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6413	,4113	1,0221	106,2022	1,0000	152,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9705	,3398	5,7993	,0000	1,2992	2,6419
çevreye	,6194	,0601	10,3054	,0000	,5006	,7381

Standardized coefficients

	coeff
çevreye	,6413

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	çevreye
constant	,1155	-,0198
çevreye	-,0198	,0036

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y ***

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,6194	,0601	10,3054	,0000	,5006	,7381	,4716	,6413

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,4069	,1078	3,7754	,0002	,1940	,6199	,3099	,4214

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
rekabeta	,2124	,1208	-,0160	,4632

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
rekabeta	,1617	,0923	-,0121	,3516

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
rekabeta	,2200	,1228	-,0167	,4723

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

ÖZGEÇMİŞ

01.03.1981 tarihinde Kayseri’de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini farklı şehirlerde bitirip, lisans eğitimini 2002 yılında Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Seyahat İşletmeciliği bölümünden mezun olarak tamamladı. Dört yıllık lisans eğitimi sürecinde, Türkiye’de ve Almanya’da stajlarını gerçekleştirdi. Antalya’da bulunan önde gelen seyahat işletmelerinde yarı zamanlı, Doğu Grubu bünyesindeki otellerde ise tam zamanlı olarak çalıştı.

Askerlik görevinin ardından profesyonel kariyerine; Rusya’da Enka Holding bünyesinde Konaklama ve Sosyal Tesisler Sorumlusu unvanıyla, daha sonra Koç Üniversitesi’nde Yurtlar ve Yaz Organizasyonları Sorumlusu unvanıyla devam etti. Edindiği bilgi, birikim ve deneyimlerin sonucu, 2008 yılında Beykent Üniversitesi’ne Konukevi Müdürü olarak başladı. Aynı yıl içerisinde Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi (MBA) bölümünde Yüksek Lisansa kayıt oldu.

Ardından Beykent Üniversitesi Genel Sekreter Yardımcılığı görevine atandı. Genel Sekreter Yardımcısı olarak dört yıl faaliyet yürüttükten sonra, 2013 yılında Beykent Üniversitesi Genel Sekreterlik görevine getirildi. Bu süreçte, akademik kariyeri ve profesyonel kariyerini bir arada sürdürerek, 2013 yılında Beykent Üniversitesi Meslek Yüksekokulunda İş Sağlığı ve Güvenliği bölümüne öğretim görevlisi olarak atandı.

Bu vazifelerinin yanı sıra; Yükseköğretim Kalite Kurumu bünyesinde Kalite Değerlendirme takımlarında görev almakta. Orta düzeyde Almanca ve Rusça, İngilizce olmak üzere üç yabancı dil bilmektedir. Evli ve bir çocuk babasıdır. Halen Beykent Üniversitesi’nde Genel Sekreterlik görevini yürütmektedir.

Murat SÜSLÜ