

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OTEL İŞLETMELERİNDE YEŞİL PAZARLAMA
UYGULAMALARININ REKABET AVANTAJINA ETKİSİ

Doktora Tezi

Hazırlayan
HALİL KORKMAZ

Danışman
DOÇ. DR. LÜTFİ ATAY

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Otel İŞletmelerinde Yeşil Pazarlama Uygulamalarının
Rekabet Avantajına Etkisi

Doktora Tezi

Hazırlayan
Halil KORKMAZ

Danışman
Doç. Dr. Lutfi ATAY

anakkale-2016

TAAHHÜTNAME

Doktora Tezi olarak sunduğum “Otel İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Uygulamalarının Rekabet Avantajına Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

27/06/2016

Halil KORKMAZ



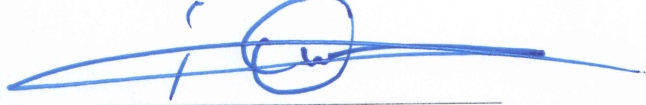
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Halil KORKMAZ'a ait "Otel İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Uygulamalarının Rekabet Avantajına Etkisi" adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, **DOKTORA TEZİ** olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

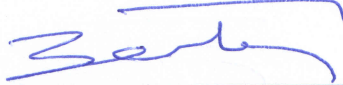


Üye Doç. Dr. Lütfi ATAY

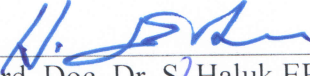
(Danışman)



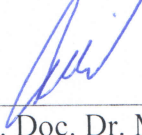
Üye Doç. Dr. M. Oğuzhan İLBAN



Üye Doç. Dr. Serkan BERTAN



Üye Yrd. Doç. Dr. S. Haluk ERDEM



Üye Yrd. Doç. Dr. Murat BAYRAM

Tez No : 10115155
Tez Savunma Tarihi : 13.06.2016

ONAY



Doç. Dr. Şerif KORKMAZ

Enstitü Müdürü

28/06/2016

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE YEŞİL PAZARLAMA UYGULAMALARININ REKABET AVANTAJINA ETKİSİ

Sanayi devrimi sonrasında kitle üretiminin ve tüketiminin artması doğal kaynakların aşırı kullanımına neden olmuştur. Bu süreç beraberinde küresel ısınma, çölleşme ve hava kirliliği sorunları ortaya çıkarmıştır. Bu sorunlara karşı 1970’li yıllarda başlayan çevreci hareketi giderek ivme kazanmıştır. Bu gelişmeler ile birlikte tüketici ve devlet gibi paydaşların baskıları sonucunda işletmeler yeşil yani çevreye duyarlı işletmecilik faaliyetlerine yönelmişlerdir. Kısaca, bu faaliyetlerin pazarlama iletişimi ile tüketici ve diğer paydaşlara duyurulmasına da yeşil pazarlama denilmektedir. Turizm faaliyetlerinde yeşil işletmeciliğin temsilcisi yeşil otellerdir.

Bu tezin amacı, otel işletmelerinin yeşil pazarlama faaliyetlerinin rekabet avantajına etkisinin belirlenmesi ve rekabet avantajının sonucunda işletmenin kurumsal itibarı, pazar performansı ve finansal performansına etkilerinin tespit edilmesidir. Ayrıca araştırma kapsamında, rekabet yoğunluğuna ve pazar değişim hızına göre yeşil pazarlamanın rekabet avantajına etkisinin farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda yeşil pazarlama ve rekabet avantajına ilişkin literatür incelenmiştir. İncelemenin sonucunda belirtilen etkilerin tespiti amacıyla değişkenleri temsil edeceği düşünülen ölçekler ulusal ve uluslararası literatürden derlenmiştir.

Anket yöntemiyle Aralık 2015 - Mart 2016 döneminde 501 otel işletmesinin yöneticisi ile görüşülerek veriler toplanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde istatistik paket programlarından yararlanılmıştır. Bu kapsamda yapısal bir model kurulmuştur. Çalışma sonucunda yeşil pazarlama uygulamalarının otel işletmelerin kurumsal itibarını arttırdığı ve işletmelere rekabet avantajı sağladığı tespit edilmiştir. Rekabet avantajının ise işletmelerin pazar performansını ve finansal performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil Pazarlama, Otel İşletmeleri, Rekabet Avantajı, Yeşil Otelcilik.

ABSTRACT

THE EFFECT OF GREEN MARKETING APPLICATIONS TO COMPETITIVE ADVANTAGE IN HOTELS

The increase of mass production and consumption in the post-industrial revolution has led to overuse of natural resources. Along with this process has revealed global warming, desertification and air pollution problems. The environmental movement against these problems had started in the 1970s gradually gained momentum. Businesses have turned to green with these developments so environmentally conscious business activities as a result of pressure from stakeholders such as consumers and government. In short, these activities used in marketing communications to communicated to consumers and other stakeholders also called green marketing. Green hotels are examples of the green businesses in tourism.

The aim of this thesis is to determine the effect of green marketing to competitive advantage and finally the effect of competitive advantage to the company's corporate reputation, market performance and financial performance in hotel businesses. Also whether competition intensity and market dynamism have moderation effect on green marketing and competitive advantage relation is another aim of the study. In this context, green marketing and competitive advantage in the literature were examined. The result of literature review, the scale are considered to be representative of variables were taken from Turkish and foreign literature.

Data was collected through December 2015 to March 2016 with survey method from 501 hotel managers. Statistical package programs were used to evaluate the data collected. In this context, a structural model has been established. As a result of study showed that hotels gain higher corporate reputation and competitive advantage from green marketing practices. It was found that competitive advantage affects market performance and financial performance positively.

Keywords: Green Marketing, Hotel Management, Competitive Advantage, Green Hotel Management

ÖNSÖZ

Öncelikle doktora eğitimim boyunca benden hiçbir konuda desteğini esirgemeyen danışman hocam sayın Doç. Dr. Lütfi ATAY'a bana gösterdiği ilgiden ve tezime yaptığı katkılardan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme jürimde bulunan ve fikirleriyle hem tez çalışmama hem de akademik vizyonuma katkıda bulunan değerli hocalarım Doç. Dr. Mehmet Oğuzhan İLBAN ve Yrd. Doç. Dr. Sabri Haluk ERDEM'e teşekkürlerimi sunarım. Doktora eğitimim sürecinde benden fikir ve desteklerini esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Ferah ÖZKÖK'e ve mesai arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca beni destekleyen, varlıkları ile neşe kaynağım olan aileme, eşim Miraç KORKMAZ'a ve kızım Duru KORKMAZ'a teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR.....	x
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

YEŞİL PAZARLAMA ve YEŞİL OTELCİLİK

1.1. Pazarlama Kavramı ve Gelişimi	4
1.2. Çevre ve Pazarlama İlişkisi	8
1.3. Yeşil Pazarlama Kavramı	9
1.4. Yeşil Pazarlama Stratejileri	12
1.5. Yeşil Pazarlama Karması	13
1.5.1. Yeşil Ürün.....	13
1.5.2. Yeşil Fiyat.....	15
1.5.3. Yeşil Dağıtım.....	16
1.5.4. Yeşil Tutundurma	18
1.5.5. Yeşil Tüketici.....	19
1.5.6. Yeşil Üretim.....	21
1.5.7. Yeşil Atmosfer (Fiziksel Kanıt).....	22
1.6. Yeşil Pazarlamaya Yönelme Nedenleri.....	23
1.6.1. İşletmeye Sağladığı Yararlar	23
1.6.2. Sosyal Yükümlülük.....	24
1.6.3. Tüketici Baskısı	25
1.6.5. Çevreci Örgütlerin Baskısı	25
1.6.6. Devlet Baskısı	26
1.7. Yeşil Otelcilik Kavramı ve Gelişimi	27
1.8. Yeşil Otelcilikte Uygulama Alanları	30

1.8.1. Enerji Tasarrufu	31
1.8.2. Su Tasarrufu.....	32
1.8.3. Atık Yönetimi	33
1.8.4. Diğer Uygulamalar	34
1.9. Yeşil Otelcilik ile İlgili Birlik, Etiket ve Sertifikalar	35
1.10. Dünya ve Türkiye’de Yeşil Otelcilik Uygulamaları	42

BÖLÜM II

YEŞİL OTELCİLİKTE REKABET AVANTAJI

2.1. Rekabet ve Rekabet Avantajı Kavramları	46
2.2. Rekabet Avantajı Yaklaşımları.....	49
2.2.1. Endüstri Odaklı Yaklaşım.....	49
2.2.1.1. Porter’ın Beş Rekabet Gücü Modeli	51
2.2.1.2. Değer Zinciri Analizi	54
2.2.2. Kaynak Temelli Yaklaşım	55
2.2.2.1. İşletmenin Kaynakları	59
2.2.2.2. İşletmenin Yetenekleri	59
2.2.2.3. İşletmenin Temel Yetkinlikleri	60
2.2.3. Karma Yaklaşım	61
2.3. Yeşil Otelcilikte Temel Rekabet Stratejileri.....	62
2.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	65
2.3.2. Farklılaşma Stratejisi	66
2.3.3. Odaklanma Stratejisi.....	68
2.3.4. Rekabet Stratejilerinin Gereklilikleri.....	69
2.4. Yeşil Otelcilikte Rekabet Avantajı	71
2.5. Yeşil Otelcilikte Rekabet Avantajını Etkileyen Unsurlar	72
2.5.1. Kurumsal İtibar	73
2.5.2. Pazardaki Rekabet Yoğunluğu.....	75
2.5.3. Pazarın Değişim Hızı (Dinamizmi)	75
2.6. Yeşil Otelcilikte Rekabet Avantajının Sonuçları	76
2.6.1. Pazar Performansı	76
2.6.2. Finansal Sonuçlar.....	78
2.7. Yeşil Otelcilikte Rekabet Avantajı İle İlgili Diğer Çalışmalar	81

BÖLÜM III**OTEL İŞLETMELERİNDE YEŞİL PAZARLAMANIN REKABET
AVANTAJINA ETKİSİ**

3.1. Araştırmanın Metodolojisi.....	85
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	85
3.1.2. Araştırmanın Önemi	86
3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	86
3.1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	86
3.1.5. Evren ve Örneklem	92
3.1.6. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	93
3.1.7. Veri Toplama Süreci.....	98
3.1.8. Verilerin Analizi	98
3.2. Analiz Ve Bulgular	99
3.2.1. Araştırma Katılımcılarının Tanımlayıcı Özellikleri	99
3.2.2 Ölçüm Modellerinin Belirlenmesi	101
3.2.2.1. Güvenirlik Analizi.....	101
3.2.2.2. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	102
3.2.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular.....	109
3.2.3. Araştırma Modelinin Belirlenmesi	121
3.2.3.1. Araştırma Modelinin Test Edilmesi	122
3.2.3.2. Moderatör Etki Analizi.....	125
3.2.4. Yeşil Pazarlama ve Rekabet Avantajına Yönelik Fark Testleri Bulguları	126
3.2.5. Araştırma Hipotezlerinin Gözden Geçirilmesi	130
SONUÇ VE ÖNERİLER	131
KAYNAKÇA.....	142
EKLER	168

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1. Yeşil Yıldız Alabilmeleri İçin Tesislerin Alması Gereken Asgari Puanlar	41
Tablo 2. 1. Rekabet Stratejilerinin Gereklilikleri	70
Tablo 3. 1. Belirli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri.....	93
Tablo 3. 2. Araştırmada Kullanılan Rekabet Avantajı Ölçeği.....	94
Tablo 3. 3. Araştırmada Kullanılan Yeşil Pazarlama Stratejisi Ölçeği	94
Tablo 3. 4. Araştırmada Kullanılan Rekabet Yoğunluğu Ölçeği	96
Tablo 3. 5. Araştırmada Kullanılan Pazar Dinamizmi Ölçeği.....	96
Tablo 3. 6. Araştırmada Kullanılan Kurumsal İtibar, Pazar Performansı ve Finansal Performans Ölçekleri	97
Tablo 3. 7. Katılımcıların ve Otellerin Tanımlayıcı Özellikleri	100
Tablo 3. 8. Ölçeklere Yönelik Güvenirlilik Analizi Sonuçları	102
Tablo 3. 9. Yeşil Pazarlama Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	104
Tablo 3. 10. Rekabet Avantajına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	105
Tablo 3. 11. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	106
Tablo 3. 12. Pazar Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	106
Tablo 3. 13. Finansal Performans Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .	107
Tablo 3. 14. Pazar Dinamizmi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	108
Tablo 3. 15. Rekabet Yoğunluğu Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları..	108
Tablo 3. 16. Yaygın Olarak Kullanılan Uyum İndeksleri	111
Tablo 3. 17. Yeşil Pazarlama Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri	113
Tablo 3. 18. Yeşil Pazarlama Ölçeğindeki Boyutların Yapısal Geçerliliği.....	113
Tablo 3. 19. Yeşil Pazarlama Ölçeğindeki Boyutların Ayrışma Geçerliliği	114
Tablo 3. 20. Yeşil Pazarlama Ölçeğinin İkinci Derece DFA Uyum İyiliği Değerleri	115
Tablo 3. 21. Yeşil Pazarlama Ölçeğinin İkinci Derece Yapı Geçerliliği	115
Tablo 3. 22. Rekabet Avantajı Ölçeğinin Yapısal Geçerliliği	116
Tablo 3. 23. Kurumsal İtibar Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri.....	117
Tablo 3. 24. Kurumsal İtibar Ölçeğinin Yapısal Geçerliliği	117
Tablo 3. 25. Pazar Performansı Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri.....	118
Tablo 3. 26. Pazar Performansı Ölçeğinin Yapısal Geçerliliği	118
Tablo 3. 27. Finansal Performans Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri	119
Tablo 3. 28. Finansal Performans Ölçeğinin Yapısal Geçerliliği.....	120

Tablo 3. 29. Pazar Dinamizmi Ölçeğinin Yapısal Geçerliliği	120
Tablo 3. 30. Rekabet Yoğunluğu Ölçüm Modeli Uyum Değerleri	121
Tablo 3. 31. Rekabet Yoğunluğu Ölçeğinin Yapısal Geçerliliği.....	121
Tablo 3. 32. Araştırma Modelinde Kullanılan Ölçeklerin Ayırışım Geçerliliği.....	122
Tablo 3. 33. Final Modele İlişkin İlk YEM Analizi Sonuçları.....	122
Tablo 3. 34. Final Modele İlişkin Son YEM Analizi Sonuçları	123
Tablo 3. 35. Yapısal Modelin Uyum İstatistikleri	123
Tablo 3. 36. Yeşil Pazarlamanın Rekabet Avantajına Toplam Etkisi	124
Tablo 3. 37. Moderatör Etki Analizi Sonuçları	126
Tablo 3. 38. Otellerin Sınıfına Göre Yeşil Pazarlama ve Rekabet Avantajına Yönelik Anova Sonuçları	127
Tablo 3. 39. Otellerin Sahiplik Durumuna Göre Yeşil Pazarlama ve Rekabet Avantajına Yönelik Anova Sonuçları	128
Tablo 3. 40. Otellerin Konumuna Göre Yeşil Pazarlama ve Rekabet Avantajına Yönelik T Testi Sonuçları.....	129
Tablo 3. 41. Otellerin Çevre Sertifikası Sahibi Olma Durumuna Göre Yeşil Pazarlama ve Rekabet Avantajına Yönelik T Testi Sonuçları.....	129
Tablo 3. 42. Araştırma Hipotezlerinin Gözden Geçirilmesi.....	130

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Pazarlamanın Aşamaları.....	4
Şekil 1. 2. Pazarlama Anlayışının Geçirdiği Dönemler.....	7
Şekil 1. 3. Üründen Hizmete Geçiş	22
Şekil 1. 4. Konaklama İşletmelerini Yeşil Uygulamalara Yönelten Nedenler	27
Şekil 2. 1. Porter'ın Beş Güç Modeli	52
Şekil 2. 2. Değer Zinciri Modeli.....	55
Şekil 2. 3. Jenerik Rekabet Stratejileri (Porter)	64
Şekil 3. 1. Araştırmanın Modeli	91
Şekil 3. 2. Yeşil Pazarlama Ölçeğine Yönelik İkinci Derece DFA.....	114
Şekil 3. 3. Kurumsal İtibar Ölçeğine Yönelik DFA	116
Şekil 3. 4. Pazar Performansı Ölçeğine Yönelik DFA	118
Şekil 3. 5. Finansal Performans Ölçeğine Yönelik DFA.....	119
Şekil 3. 6. Rekabet Yoğunluğu Ölçeğine Yönelik DFA.....	121
Şekil 3. 7. Final Modele İlişkin Yol Katsayıları.....	124
Şekil 3. 8. Moderatör Etki Modeli.....	125

KISALTMALAR

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
ANOVA	: Varyans Analizi
AVE	: Çıkartılan Ortalama Varyans
BREEAM	: Bina Araştırma Kuruluşu Çevresel Değerlendirme Metodu
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CR	: Bileşik Güvenirlilik
ÇED	: Çevre Etki Değerlendirme
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
EMAS	: Çevre Yönetimi ve Denetleme Planı
EU	: Avrupa Birliği
FEE	: Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi
GRI	: Küresel Raporlama İndeksi
IH&RA	: Uluslararası Otel ve Restoranlar Birliği
IHEI	: Uluslararası Otel Çevre Girişimi
KMO	: Kaiser Mayer Olkin Katsayısı
LEED	: Enerji ve Çevre Dostu Tasarımda Liderlik
NFI	: Normlandırılmış Uyum İndeksi
NNFI	: Normlandırılmamış Uyum İndeksi
RMSEA	: Yaklaşık Hata Kareler Ortalaması Karekökü
SRMR	: Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalaması Karekökü
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TÜRÇEV	: Türkiye Çevre Vakfı
TÜROFED	: Türkiye Otelciler Federasyonu
UNEP	: Birleşmiş Milletler Çevre Programı
UNWTO	: Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü
WTTC	: Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi

GİRİŞ

Sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan kitle üretimi daha çok tüketime bu da kaynakların daha çok kullanılmasına neden olmuştur. Artan üretim, ozon tabakasının bozulmasına, küresel ısınmaya, çölleşmeye ve hava kirliliği gibi sorunlara neden olmuştur (Bayraktutan ve Uçak, 2011: 18). Yaşanan bu çevre sorunları ve ekolojik dengenin bozulması 1970'li yıllarda başlamış ve 1980'li yıllarda hız kazanan çevreci hareketleriyle birlikte gündeme gelmeye başlamıştır. Çevrenin uluslararası alanda önem kazanmasıyla çeşitli uluslararası kurumsal ve yasal düzenlemelerin yoğunlaştığı görülmektedir (Karacan, 2012: 570).

Birleşmiş Milletler bünyesinde yapılan İklim Değişikliği Hükümetlerarası Paneli Beşinci Sentez raporuna göre, iklim sisteminin ısındığı su götürmez bir gerçekken, 1950'lerden bu yana her on yılda gözlenen değişikliklerin eşi görülmemiştir. Atmosfer ve okyanuslar ısınmış, kar/buz miktarı azalmış ve deniz seviyesi yükselmiştir. Son yirmi yılda Grönland ve Antarktika geniş buz tabakalarını kaybetmiştir. Buzullar dünya genelinde küçülmeye devam etmektedir. Kuzey yarımkürede ilkbahar kar örtüsü büyük ölçüde azalmaya devam etmektedir. 1901-2010 yılları arasında ortalama deniz seviyesi 0,19 m yükselmiştir ve bu rakam son iki bin yılın ortalamasından daha yüksektir. Nüfus ve ekonominin büyümesiyle birlikte insan kaynaklı sera gazı salınımı endüstri devrimi öncesinden beri artmaktadır. 2000 ile 2010 yıllarında tarihin en yüksek emisyon ölçümleri gerçekleşmiştir (İklim Değişikliği Hükümetlerarası Paneli, 2014). Bu artışın sebepleri enerji (%47), endüstri (%30), ulaşım (%11) ve konutlardan (%3) kaynaklanmaktadır. İklim değişikliğinin sebebinin insan olduğu kanıtı dördüncü rapora (%90) göre artış göstermiştir (%95). Son yıllarda, iklimdeki değişiklik doğal ve (insani) sosyal sistemler üzerinde bütün kıtalarda, okyanus aşırı etkisini göstermektedir.

Birleşmiş Milletler bazında iklim değişikliği böyle değerlendirirken, Türkiye'de ise 2013'te yürürlüğe giren 10. Beş Yıllık Kalkınma Planında küresel gelişmeler ve eğilimler analiz edilmektedir; çevre kirliliği, iklim değişikliği, çölleşme, ormansızlaşma, su kıtlığı ve küresel ısınmayla ilgili konuların dünya gündeminde olduğu vurgulanmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılabilmesi için yeşil büyüme kavramı çerçevesinde başta tarım ve turizm gibi sektörler olmak üzere üretim sektörlerinde, temiz üretim ve ekovirimsizliğin hem çevrenin korunmasında hem de rekabetçiliğin artırılmasında etkili olacağı vurgulanmaktadır. Bu eğilimler sonucunda bazı sektörlerde kısıtlamaların olacağı

ve bazılarında ise yeni üretim ve istihdam alanlarının ortaya çıkacağı, bununla birlikte çevresel maliyetlerin içselleştirilmesine yönelik politikaların dünya çapında artacağı öngörülmektedir. Kalkınma planında ayrıca kirliliğin önlenmesi, biyolojik çeşitlilik ve doğal kaynakların korunması ve sürdürülebilir kullanılmasına öncelik verileceği belirtilmiştir. Kalkınma planının hedef ve politikalar bölümünde, Türkiye'deki üretim ve hizmetlerde yenilenebilir enerji, eko-verimlilik, temiz üretim teknolojileri gibi çevre dostu uygulamaların desteklenmesi ile çevre dostu ürünlerin geliştirilmesi ve markalaşmasının teşvik edilmesi öngörülmüştür. Bu sayede yeşil büyüme fırsatlarının değerlendirilmesi ile Ar-Ge ve yenilikçiliğin desteklenmesi kararlaştırılmıştır (10. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2013).

Kalkınma planında turizm özelinde mevcut durum analiz edilirken sürdürülebilir turizmin özendirilmesinin, 2008 yılında başlanan çevreye duyarlı konaklama tesisi uygulamasının teşvik edilmesinin, turizm merkezlerindeki altyapı eksikliği ile çevre sorunlarının giderilmesinin ve turizm odaklı planlı yatırım yapılmasının önem arz ettiği vurgulanmaktadır. Kalkınma Planının turizm sektörü hedefleri bölümünde ise, turizmin bölgesel sürdürülebilir kalkınmada öncü sektör olması ve sektörde koruma-kullanma dengesi gözetilerek niteliksel ve niceliksel sürdürülebilir büyüme sağlanması hedeflenmiştir. Turizm politikaları açısından başta sağlık turizmi olmak üzere alternatif turizm türlerinin geliştirilmesi ve turizmin çeşitlendirilmesi belirlenmiş, çevreye duyarlı ve sorumlu turizm felsefeleri temel alınarak turizmin çevre ve toplum üzerindeki negatif etkilerini azaltmaya yönelik politikalar öngörülmüştür (10. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2013). Dünya ve Türkiye'deki mevcut durum ve eğilimlerden yola çıkarak Türkiye'de turizm işletmelerinin giderek çevreye duyarlı uygulamalara yöneleceği ve bu uygulamaları pazarlama iletişiminde kullanabileceği düşünülebilir.

Yasal düzenlemeler, sivil toplum kuruluşları ve yeşil tüketici baskısı gibi çeşitli nedenlerden dolayı otelcilik sektörünün de çevreci uygulamalara katılmaları kaçınılmaz bir zorunluluk olarak görülmektedir. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki otel işletmelerinin yeşil pazarlama uygulamalarına katılımlarına en büyük engeller finansal, yapısal ve operasyonel engellerdir (Chan 2008, 2011; Forsyth 1995; Kasım 2007; Tzchentke vd. 2008). Bu nedenle bu araştırmanın temel çıkış noktasının otellerin yeşil pazarlama uygulamalarının sonucunda rekabet avantajı elde edebilecekleri ve katlanmış

oldukları maliyetlerden daha yüksek oranda kazanım elde edebilecekleri düşüncesi oluşturmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde yeşil pazarlama ve yeşil otelcilik ile ilgili literatür incelenmiştir. Bu kapsamda yeşil pazarlama, yeşil işletmecilik ve otelcilikte yeşil uygulama alanları gibi konulara değinilmiştir. Bununla birlikte yeşil otelcilik ile ilgili birlik, etiket ve sertifikalara değinilerek, yeşil otelcilik uygulamalarına yönelik önceki çalışmalar değerlendirilmiştir. İkinci bölümde rekabet literatürü incelenmiştir. Rekabet avantajı kavramı ve teorileri ile rekabet stratejilerine değerlendirilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ve modelini kapsayan metodoloji ile analiz ve bulgular yer almaktadır. Son bölümde ise, bulgular ışığında çıkarılan sonuçlar ortaya konulmuş ve konunun paydaşlarına öneriler ile çalışma tamamlanmıştır.

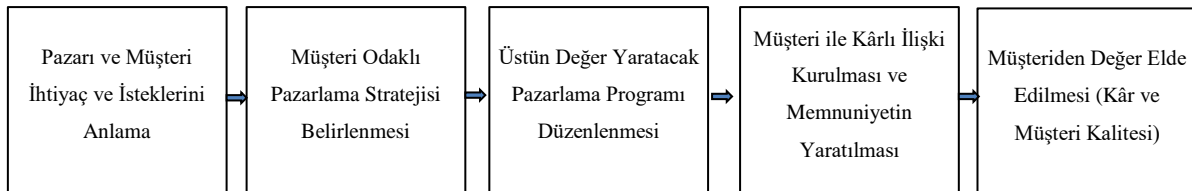
BÖLÜM I

YEŞİL PAZARLAMA ve YEŞİL OTELCİLİK

1.1. Pazarlama Kavramı ve Gelişimi

Pazarlama, bireylerin, ailelerin, grupların, kurumların, değer yaratarak ve değişim yoluyla ihtiyaç ve isteklerinin üretilen mal ve hizmetlerle karşılanması olarak tanımlanabilen ekonomik ve sosyal bir süreçtir (Tenekecioğlu, 2004: 3; Armstrong ve Kotler, 2007: 5). Pazarlama, “tüketicilerin tatmin edilecek ihtiyaç ve isteklerinin önceden belirlenerek bu ihtiyaçları giderecek mal ve hizmetlerin üreticilerden tüketicilere ulaşımını sağlayan ve daha sonra tüketicilerde yeni ihtiyaç ve satın alma motifleri yaratan hizmet ve tekniklerin ortaya konulmasına veya tümüne” denir (Hacıoğlu, 2008: 3). Turizm özelinde ise pazarlama, “turistik mal ve hizmetlerin doğrudan veya turizm aracılığıyla yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası planda, üreticiden son tüketici olan turiste akışı ve yeni turistik tüketim ihtiyaçlarının ve arzularının yaratılması ile ilgili sistemli faaliyetlerin tümü” olarak tanımlanabilir (Hacıoğlu, 2008: 10). Kısaca, Armstrong ve Kotler (2007: 5) pazarlamayı, karlı müşteri ilişkileri yönetimi olarak tanımlamaktadır. Burada amaç, üstün değer vadederek yeni müşteriler kazanmak ve mevcut müşterileri tatmin ederek elde tutarak, sayısını arttırmaktır. Yazarlar, pazarlamayı Şekil 1. 1’deki gibi 5 süreçle tanımlamaktadır.

Şekil 1. 1. Pazarlamanın Aşamaları



Kaynak: Armstrong, G. ve Kotler, P. (2007). *Marketing An Introduction* (8. Baskı). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Değişen koşullarda pazarlama farklı tarihsel süreçlerden geçmiş ve buna bağlı olarak pazarlama tanımında bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Pazarlama konusunda dünya çapında söz sahibi olan Amerikan Pazarlama Birliği dünyada pazarlama kavramı paradigmasının en önemli savunucusudur (Üner, 2009: 4). Birliğin 1985 yılındaki tanımına

göre pazarlama, “kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayabilecek mübadeleleri gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir” (Tenekecioğlu, 2004: 4; Ünal ve Bozkurt, 2014: 5). Birliğin 2004 tanımına göre pazarlama, “örgüt ve paydaşlarına fayda sağlayacak şekilde müşteriler için değer yaratmak, iletmek ve ulaştırma ve müşteri ilişkilerini yönetmeye yönelik bir örgütsel fonksiyon ve bir dizi süreç” olarak görülürken; 2007’de ise, “müşteriler, alıcılar, paydaşlar ve toplumun bütünü için değer ifade eden önerilerin geliştirilmesi, iletişimi, ulaştırılması ve değişimi için bir faaliyet, bir dizi kurum ve süreç” olarak tanım değiştirilmiştir (Üner, 2009). Bu tanımlardan, farklı yıllarda pazarlama otoritelerinin odak noktasının değiştiği görülmektedir. Örneğin 1985’te örgütsel amaçlar ve bunlara ulaşmak için kullanılan pazarlama karması elemanları vurgulanırken, 2004’te paydaşlar ve müşteri ilişkilerinin yönetimi, 2007’de ise bunlara ek olarak toplumun bütünü ön plana çıkarılmıştır. Pazarlama’nın önemli özellikleri şöyledir (Tenekecioğlu, 2004: 4):

- Pazarlama, bireylerin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasına yöneliktir.
- Pazarlama, ürünler, fikirler ve hizmetlerle ilgilidir.
- Pazarlama, yalnızca bir mal veya hizmetin reklamı ve satışı olmayıp, daha tasarım aşamasından başlayarak fiyatlandırılması, dağıtımı ve tutundurulması ile ilgilidir.
- Pazarlama faaliyetleri değişen çevre koşullarına göre gerçekleştirilir.
- Pazarlama, çeşitli faaliyetler sistemi ya da toplamıdır.

Daha öncede bahsedildiği gibi pazarlama kavramı farklı tarihsel süreçlerden geçmiştir. Bu süreçlerde pazarlamanın odak noktası ve buna bağlı olarak pazarlama faaliyetlerinde değişiklikler olmuştur. Şekil 1. 2’de görüldüğü gibi pazarlamanın gelişimini; üretim, ürün, satış, pazarlama ve sosyal (toplumsal) pazarlama dönemi olmak üzere beş aşamada incelemek mümkündür (Tenekecioğlu, 2004; Altunışık, 2009; Kozak, 2010; Kavacık ve İnal, 2015).

Üretim Dönemi; Sanayi devriminden sonra başlayan, Amerika Birleşik Devletlerindeki Büyük Buhran’a (1929-1933) kadar devam eden dönemdeki pazarlama aşamasıdır. Bu dönemdeki üretim sanayi üretimiyle sınırlıdır ve işletmelerin başında mühendisler bulunmaktadır. Arzın talebi karşılayamadığı bu dönemde daha çok üretmek

ve verimli üretmek ana temalardır. İşletmede pazarlama adında bir bölümün dahi olmadığı bu dönemde en önemli üretim bölümüdür (Varinli, 2012: 1). Bu dönemde “ne üretirsem onu satarım” anlayışı hüküm sürmektedir (Tenekecioğlu, 2004: 4). İşletmelerin en büyük sıkıntısı verimliliktir. Hareket zaman etütleri bu dönemin verimliliği arttırmak için kullanılan araçlarıdır (Nakip vd., 2012: 12-13).

Ürün Dönemi; bu dönemde tüketicilerin en uygun fiyatlı, en yüksek performansa sahip ürünlere yöneleceği düşünülmüştür. Bundan dolayı işletmeler, tüm çabalarını en kaliteli ürünü üretmeye yoğunlaştırmıştır (Kozak, 2010: 4). Bu dönemde iyi mal ve hizmetlerin kendiliğinden satılacağına inanılmaktadır. Bu dönemde, ürüne yönelik çalışan işletmeler kendi ürününün en iyi olduğunu düşünmektedir. Üretilen ürünün şekli, ambalajı, fiyatı iyi olursa, uygun dağıtım kanallarından tüketicilere sunulursa ve tüketiciler üretilen ürünün zorunlu ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri en iyi ürün olduğuna inanırlarsa satış kendiliğinden gerçekleşecektir (Tenekecioğlu, 2004).

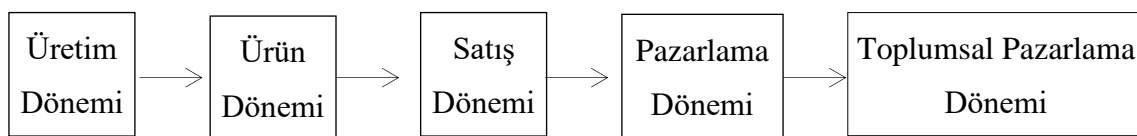
Satış Dönemi; pazarlamanın bu aşaması, 1930’lu yıllardaki ekonomik krizin aşılmasından sonra başlayan (1940’lar) ve 1960’lı yıllara kadar devam eden dönemi kapsamaktadır (Varinli, 2012: 2). Bu aşamada üretimin bollaştığı, istenilen mal kalitesi ve performansın sağlandığı görülmektedir. Fakat bunun sonucunda satışların yeterli olmaması gibi bir sorun ortaya çıkmıştır. Arz talep dengesi bu sefer de arzdan yana bozulmuştur (Nakip vd., 2012: 14). Bu dönemin hakim anlayışı “ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim” şeklindedir (Tenekecioğlu, 2004). Bu dönemde işletmeler baskılı satış ve aldatıcı ve yanıltıcı reklamlardan yararlanarak satışlarını arttırmayı hedeflemişlerdir (Tenekecioğlu, 2004; Nakip vd., 2012; Varinli, 2012). İşletmeler, müşterileri kısa dönemde kar amacı olarak görmüşlerdir. Satış sonrası müşteri ilişkileri ve memnuniyet göz ardı edilmiş ve bunun sonucunda müşteriler işletmelere geri dönmemiştir (Erdoğan, 2013: 11).

Pazarlama (Modern Pazarlama) Dönemi; Amerika’da 1960’lı yıllarda başlayan çağdaş (modern) pazarlama döneminde ise işletmeler, tüketiciyi odak noktasına almış, tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı amaç olarak belirlenmişlerdir (Alabay, 2010; Kozak, 2010; Nakip vd., 2012). Bu dönemin anlayışı “satılabileceğimiz malı üretiriz” şeklindedir. Pazarlama faaliyetleri üretim öncesinde başlamaktadır (Tenekecioğlu, 2004: 5). Bu dönemde işletmeler artık sadece satışlardan kar elde etmeyi değil uzun dönemli karlılığı ve işletmenin ayakta kalmasını hedeflemişlerdir. Bu amaç doğrultusunda, tüketici ve müşteri kavramları ayrılmış, işletmeler pazarlama karması elemanlarını etkin kullanarak

tüketicileri, sürekli müşterileri haline dönüştürmeye çalışmışlardır (Nakip vd., 2012: 15). Çeşitli bölümlerde faaliyet gösteren pazarlama ile ilgili tüm faaliyetler pazarlama bölümü altında toplanmıştır (Mucuk, 2009: 9). Modern pazarlama döneminde pazarlama departmanı işletmelerin önemli kararlarının alındığı bir merkez olmuştur (Varinli, 2012: 2). Bu dönemde, pazarlama alanında pazarlama karması elamanları daha belirginleşmiştir. Ayrıca, işletmeler hedef pazar seçebilmek için pazarda coğrafik, demografik, psikografik veya davranışsal tutumlarına göre bölümlendirmeye gitmişlerdir (Nakip vd., 2012: 15).

Sosyal (Toplumsal) Pazarlama Dönemi; işletmelerin modern pazarlama anlayışını benimsemesiyle birlikte bu dönemde yaşanan bazı sorunlar, bu anlayışa eleştiriler getirmiştir. Bu dönemde yaşanan durgunluk, enflasyon, nüfus artışı gibi sosyal sorunlarla birlikte doğal çevrenin korunması gerekli olduğu yönündeki bazı düşünce ve faaliyetler bu eleştirilere farklı bir boyut katmıştır. Bu dönemde işletmenin toplumsal sorumlulukları gündeme gelmiş ve toplumu oluşturan bireyler olan tüketicilerle iletişimde rol oynamaya başlamıştır (Tenekecioğlu, 2004: 6; Kozak, 2010: 5). Toplumsal pazarlama anlayışı, modern pazarlama anlayışı ile uyumlu olup, toplumsal pazarlama anlayışına ilave olarak toplumun çıkarlarının dikkate almaktadır (Mucuk, 2009: 9). Toplumsal pazarlama anlayışının temelini, işletmenin, tüketici ve toplum çıkarlarını dengede tutması oluşturmaktadır (Kozak, 2010: 5). Diğer bir deyişle, işletmeler tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini belirleyip, bunları rakiplerden daha etkili ve verimli şekilde pazara sunarken, toplumun ve bireylerinin çıkarlarını göz önünde bulundurmalıdır (Altunışık, 2009: 15).

Şekil 1. 2. Pazarlama Anlayışının Geçirdiği Dönemler



Kaynak: Kozak, N. (2010). Turizm Pazarlaması (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık

Pazarlamanın çeşitli ekonomik ve sosyal faydaları mevcuttur. Bunlardan sahiplik faydası tüketiciye ürüne sahip olma ve ürün üzerinde istediği şeyi yapma yetkisi verir. Zaman faydası ürünlerin istenildiği zaman bulunabilmesini sağlar. Mekân faydası, tüketicilerin istedikleri yerlerde ürününün bulundurulmasını sağlar. Şekil faydası ise ürünlerin tüketicilerin istedikleri şekilde tasarlanmasını sağlar (Altunışık, 2009: 12-13).

1.2. Çevre ve Pazarlama İlişkisi

Doğanın kendini yenileyememesi, sanayinin artışı ve teknolojik gelişmeler ve bunların sonucunda doğal kaynakların tükenmeye başlamasıyla birlikte 1960'lı yılların sonlarına doğru tüketicilerde, çevreye yönelik kaygılar ortaya çıkmaya başlamıştır. İlerleyen zamanlarda tüketiciler kendilerini doğal kaynakların kullanımından sorumlu hissetmeye başlamışlardır (Armağan ve Karatürk, 2014: 4). İşletmeler, üretim ve pazarlama faaliyetlerini, bu çevre duyarlılığını dikkate alarak gerçekleştirmek durumundadırlar. Toplum ve tüketiciler, çevreye duyarlı üretim yapan işletmeleri desteklemektedir. Bununla birlikte, devletlerin çevre duyarlılığı taşımayan işletmelere yaptırımları söz konusudur (Duranlar, 2014: 39).

Pazarlamanın, tüketim kalıplarını şekillendirme, tüketici tercihlerini değiştirme ve tüketicilerin yaşam tarzlarını belirleme gibi önemli etkileri bulunmaktadır. Günümüz koşullarında, insanların neyi tüketecekleri, ne tür faaliyetlere katılacakları, tatil amacıyla nereye gidecekleri ve buldukları sosyal çevre gereği satın almaları veya tüketmeleri gereken şeylerin neler olduğunu pazarlama belirlemektedir (Altunışık, 2009: 13). Diğer bir deyişle, pazarlama faaliyetleri tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması için tüketimi arttırmaktadır. Pazarlamanın kalkınmadaki rolü ancak sürdürülebilir pazarlama ile mümkün olabilmektedir. Sürdürülebilir pazarlamanın rolü ise gelecek nesillerin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanma haklarını engellemeden şimdiki neslin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasıdır. Burada pazarlamanın çevre duyarlılığına iki önemli etkisi bulunmaktadır. Birinci olarak, pazarlama insanların ihtiyaç ve isteklerini yani tüketim kalıplarını şekillendirir. Mevcut ve potansiyel müşteriler, iletişim teknikleriyle bilgilendirilerek ve eğitilerek çevreye duyarlı ürün, hizmet veya aktivitelere yönlendirilebilirler. İkinci olarak, pazarlama tüketicilere çeşitli seçenekler sunarak, çevre ve gelecek nesiller için en uygun ürünlerin tercih edilebilmesini sağlar (Sheth ve Parvatiyar, 1995: 6-7).

İnsanoğlunun kullanacağı ürünleri serbest seçme hakkını, çevreye daha az zarar veren ürünlerden yana kullanması kendi çıkarına olacaktır. Benzer şekilde, işletmeler de müşterilerinin sınırsız isteklerini karşılamak için kullandıkları bu kaynaklara en az zararı veren stratejiler geliştirmek zorundadırlar (Leblebici Koçer, 2015: 84). Günümüzde işletmeler tüketici baskısına karşı stratejik ya da işlevsel düşüncelerle ancak yüzeysel sosyal sorumluluk ve ekolojik çevreye yönelik kampanyalar yürütmektedir. En büyük 250

şirketin %64'ü 2005 yılında yıllık raporlarıyla birlikte veya ayrı olarak sürdürülebilirlik raporu yayınlamıştır. Bu raporlarda, belirli bir bölge veya bölüm kastedilerek; hava kirliliğinin, atıkların, karbon emisyonunun, enerji kullanımının azaltılmasından bahsedilmektedir, ancak işletmenin tamamından söz edilmemektedir (Porter ve Kramer, 2006: 79-80).

1.3. Yeşil Pazarlama Kavramı

Yeşil pazarlama, kökenleri 1970'lere dayanan ve 1990'larda dünya çapında popülerlik kazanmış ve işletmelerin bütün faaliyetlerinin odak noktası olmuş bir stratejik pazarlama yöntemidir. Yeşil pazarlamanın temelinde, dünyanın karşı karşıya olduğu çevre sorunları ve tüketicilerin çevre bilincindeki artış olduğu söylenebilir (Kocagöz, 2011: 52). Yeşil veya çevreci pazarlama, insan ihtiyaç ve isteklerinin karşılanırken doğal çevre üzerinde minimum etkiyi amaçlayan değişimlerin tasarlanması ve uygulanması faaliyetlerini kapsamaktadır (Polonsky, 1994: 2). Sürdürülebilirlik literatüründe yeşil pazarlama, bir ürün veya işten gelir elde etmede, kurumsal ve bireysel hedefleri karşılamada doğal çevreyi hesaba katan pazarlama uygulamalarını, politikalarını ve prosedürlerini ifade eder (Menon vd., 1999). Yeşil veya çevreci pazarlama, "insanların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması amacıyla tasarlanan, bunların gerçekleşmesi durumunda memnuniyet yaratan ve doğal çevreye en az zararı bulunan faaliyetler bütünü" olarak tanımlanmaktadır (Stanton ve Futrell, 1987; aktaran Polonsky, 1995b: 30-31). Yeşil pazarlama bir yandan tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması, diğer yandan işletmeye fayda sağlayacak faaliyetlerle ilişkilidir. Bir mübadele söz konusudur. Bu mübadelede yeşil pazarlama çevreye verilen zararı en aza indirmeyi amaçlamaktadır. Ancak çevreye verilen zararın ortadan kaldırılmasından söz edilememektedir (Leblebici Koçer, 2015: 82). Varinli (2012), yeşil pazarlamayı doğaya zarar vermeyen ürünlerin üretilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tutundurulması olarak tanımlamaktadır. Alanyazında yapılan diğer yeşil pazarlama tanımlarına bakıldığında, bu tanıma benzer olarak geleneksel pazarlama sürecine, çevreye olan etkinin dahil edildiği görülmektedir (Polonsky, 1994, 1995a; Peattie, 2001; Ay ve Ecevit, 2005; Grundey ve Zaharia, 2008; Hacıoğlu ve Girgin, 2008; Uydacı, 2011).

Yeşil pazarlama, sürdürülebilir çevrenin yanında, genişletilmiş üretici sorumluluğu, ürün yaşam döngüsü analizleri, kaynakların kullanımı ve akışı ile eko-verimlilik gibi

endüstriyel ekoloji konularını da kapsamaktadır. İşletmeler, değer katma sürecinde (firma düzeyinde), yönetim sistemlerinde (firma düzeyinde) ve ürünleriyle yeşil hale gelebilirler (Leblebici Koçer, 2015: 83).

Yeşil pazarlama 1980'lerin sonu 1990'ların başlarında gündeme gelirken aslında çok önceleri ele alınmıştır. Amerikan Pazarlama Derneği tarafından 1975 yılında "Ekolojik Pazarlama" başlıklı bir çalıştay düzenledi. Bu çalıştayın sonucunda 1976 yılında "Ekolojik Pazarlama" isimli ilk kitap yayınlandı (Polonsky, 1994: 1-2). Ne yazık ki, insanların birçoğu yeşil pazarlamayı sadece çevresel ürünlerin tutundurma ve reklamı olarak düşünmektedir. Fosfat içermeyen, geri dönüştürülebilir, yeniden doldurulabilir, ozon dostu ve çevreci gibi terimler yeşil pazarlamayla en sık ilişkilendirilen kavramlardır. Ancak, yeşil pazarlama tüketici ürünlerine, endüstriyel ürünlere ve hatta hizmetlere uygulanabilen geniş bir kavramdır (Polonsky, 1994: 1). Pazarlama literatüründe, çevreye duyarlı pazarlama anlayışının, ekolojik pazarlama, çevreci pazarlama, yeşil pazarlama ve sürdürülebilir pazarlama kavramlarıyla ele alındığı görülmektedir (Polonsky, 1994; Kocagöz, 2011; Seyhan, 2011b; Leblebici Koçer, 2015). Pazarlama anlayışında 1970'li yıllardan sonra ortaya çıkan sosyal pazarlama kavramı, yeşil pazarlama ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak sosyal pazarlama yeşil pazarlamadan daha geniş bir kavramı ifade etmektedir (Varinli, 2012: 34).

Pazarlamada olduğu gibi yeşil pazarlama anlayışında da zaman içerisinde değişiklikler olmuştur. Yeşil pazarlamanın tarihsel olarak üç süreçten geçtiğinden söz edilebilir (Peattie, 2001):

1. Evre (Ekolojik Yeşil Pazarlama): 1960'lar ve erken 1970'ler döneminde sosyal ve çevresel endişelerin ortaya çıktığı dönemdir. Bu dönemde, eğer kontrolsüz genişleme devam ederse dünyanın sonunun gelebileceğini, doğal kaynakların tükeneceğini ifade eden yayınlar ortaya çıkmıştır. Bu dönemin dar kapsamlı olarak, hava kirliliği, tükenen petrol rezervleri, DDT gibi kimyasal pestisitlerin zararları üzerinde durulmuştur. Kamuoyu nezdinde göz önünde bulunan otomobil, petrol ve tarım kimyasalları satan şirketlerin tartışmaların odak noktasındadır. Az sayıda tüketicinin ve şirketin çevreye yönelik davranışı değişmiştir.
2. Evre (Çevreci Yeşil Pazarlama): 1980'lerin sonunda ortaya çıkan bu dönemde, Çernobil faciası, ozon tabakasında delik bulunması gibi olayların medyada yer

almasıyla kamuoyunda çevresel endişeler ortaya çıkmış, kitlesel bir hal almıştır. Bu dönemde, 1990 yılında yapılan bir çalışmada Amerikalı tüketicilerin %82'si çevreci ürünler için %5 daha fazla ödemeye gönüllüdür. Avrupa'da ise seçimlerde seçmenlerin yeşil politik partilere desteği artmıştır. Bu dönemde, sürdürülebilirlik, temiz teknoloji, yeşil tüketici, rekabet avantajı, ekolojik performans, toplam kalite yönetimi ile ilişkili olarak çevresel kalite fikirleri ön plana çıkmıştır. İkinci evrenin sonunda klasik kazan-kazan stratejisini sürdürebilmenin zor olduğu anlaşılmıştır. Çevreci ürünlerin teknik açıdan yetersiz ve çevreci iddialarının geçersiz olduğu yönündeki söylemler ile rakiplerin fiyat indirimleri sonucunda tüketicilerin yeşil ürün satın almaya yönelik endişeleri ortaya çıkmıştır (Yeşil Duvarla Çarpışma).

3. Evre (Sürdürülebilir Yeşil Pazarlama): 2000'li yıllarda sürdürülebilirlik anlayışı ön plana çıkmıştır. Bu dönemde yeni yeşil pazar ve ürünler ortaya çıkmıştır. Bazı büyük işletmeler tedarikçilerine satın alma güçlerini kullanarak çevre performanslarını arttırmalarını istemektedir. Benzer şekilde hükümetler yaptıkları ihalelere katılan tedarikçilerden çevreci özelliklere sahip olmalarını istemektedir. Birçok endüstride kullanılan teknoloji ve üretim sistemleri daha az kirlilik oluşturacak ve kaynakları koruyacak şekilde geliştirilmiştir.

Yeşil pazarlamanın başarılı olabilmesi, tüketicilerin ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için yeşil pazarlamanın "5İ"si olarak ifade edilen özellikleri yerine getirmelidir (Uydacı, 2011: 132-133). Grant (2007: 51-53)'a göre yeşil pazarlamanın "5İ"si şunlardır:

- Sezgisel (Intuitive): Daha iyi alternatifleri erişilebilir ve kolay anlaşılır hale getirme,
- Bütünleştirici (Integrative): Ticaret, teknoloji, toplumsal etkiler ve ekolojiji bütünleştirme,
- Yenilikçi (Innovative): Yeni ürünler ve yeni yaşam tarzları yaratma,
- Davetkâr (Inviting): Zorunluluk değil, olumlu bir tercih olma,
- Bilgili (Informed): Bireylerin bilgi düzeylerini etkileyerek davranışlarında değişiklik yaratma.

Çevreci bir anlayışı benimseyen işletmeler için yeşil pazarlamanın dört aşaması bulunmaktadır (Uydacı, 2011: 140-141). *Birinci aşama yeşil hedeflemedir.* Bu aşamada çevre duyarlılığı olan tüketiciler için yeşil ürünler tasarlanmaktadır. Bu aşamada işletmeler yeşil olmayan ürünleri üretmeye devam eder. Örneğin, otomobil firmaları araştırma ve

geliştirme departmanları kurarak hibrid, elektrikli veya alternatif yakıt teknolojisiyle çalışan otomobiller piyasaya sunmuştur. İkinci aşamada yeşil stratejiler geliştirilmektedir. İşletme çevreye yönelik bir politika belirleyerek atıkların azaltımı, enerjinin verimli kullanılması gibi önlemler alır. Üçüncü aşama çevresel oryantasyondur. Bu aşamada çevre dostu olmayan ürünlerin üretimi durdurularak işletme kendini yeşil üretime adanmaktadır. İşletmeler, bu aşamada değişen çevre gereksinimlerine uyum sağlamaktadır. Dördüncü aşamada işletme yalnızca yeşil veya çevreci olmakla yetinmeyip sosyal sorumluluk bilincine ulaşmaktadır. Bu aşamada işletmeler fırsat eşitliği ve asgari ücret gibi çeşitli güncel sosyal sorunlarla uğraşmaktadır.

Yeşil pazarlamayı, geleneksel pazarlama gibi sadece pazarlama departmanı ile ilişkilendirmek mümkün değildir. Üretim, satın alma, insan kaynakları, finans gibi işletmenin diğer bölümlerinde yeşil pazarlama anlayışının benimsenmesi ve buna göre gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, işletmenin yeşil pazarlamada başarılı olabilmesi bütünlük pazarlama çabalarına bağlıdır (Varinli, 2012: 34). Yeşil pazarlama, şu iki amacı gerçekleştirmelidir: çevre kalitesinin geliştirilmesi ve müşteri memnuniyeti. Birçok yeşil pazarlama çabasında ürünlerin çevreci (yeşil) özelliklerinin aşırı vurgulanması ve tüketicilerin beklentilerini karşılayamaması sonucunda pazarlama miyopluğu meydana gelir (Ottman vd., 2006: 24).

1.4. Yeşil Pazarlama Stratejileri

İşletmeler, çevreci anlayışı benimseyip bütün faaliyetlerinde çevreyi göz önünde bulundurabilecekleri gibi yeşil pazar fırsatlarından yararlanmak amacıyla yeşile boyanabilir ve bunu pazarlama faaliyetlerine yansıtabilirler. İşletmeler, yeşil pazarlamadaki samimiyetlerine ve uyguladıkları alanlara göre stratejiler izleyebilir. Örneğin, Hudson ve Miller (2005)'in geliştirdikleri model turizmde çevreci pazarlamayı dört stratejik durumda açıklar:

1) *Aktif olmama durumu*, çevre dostu uygulamalara kaynak ayırmakta fayda görmeme veya bunu iletişimde kullanmaya istekli olmama,

2) *Tepki durumu*, çevreye karşı sorumlu davranışları yararlı bulma ancak bunu iletişimde kullanmada problem yaşama,

3) *İstismar durumu*, doğal kaynakları, çevre etiğini ve uzun dönemi düşünmeden tüketicilerin çevreyle ilgili beklentilerini sömürme;

4) *Önleyicilik*, çevreyi koruma davranışını benimseme ve etkin bir şekilde bunu iletişimde kullananlar (Hudson ve Miller, 2005).

Farklı bir sınıflandırmaya göre, bir işletme yeşil pazarlama açısından “stratejik”, “yarı-stratejik” ve “taktiksel” yeşillenme olarak üç strateji belirleyebilir (Menon ve Menon, 1997; Polonsky ve Rosenberger III, 2001; Grundey ve Zaharia, 2008). “Stratejik yeşillenme” stratejisinde, işletme bütün üretim sürecini çevreyle uyumlu hale getirir. İşletme, çevreye yönelik faaliyetlerini, pazarlama faaliyetleriyle tamamen bütünleştirmek zorunda değildir. Diğer bir ifadeyle pazarlama kaygıları geri planda kalmaktadır. “Taktiksel yeşillenme” stratejisinde ise işletme kısa vadeli fırsatlar gördüğü alanlarda çevreye yönelik yatırımlarda bulunur. Örneğin, çevreye yönelik bir faaliyete sponsor olabilir. İşletme sadece fırsat gördüğü alanlarda sınırlı değişim yapar ve işletme fonksiyonlarında sınırlı bir iletişim mevcuttur. Buna karşın pazarlama faaliyetlerinde çevreye yönelik faaliyetlerini kullanmaktadır. “Yarı stratejik yeşillenme” stratejisinde ise diğer iki stratejinin karışımı bir strateji gözetilmektedir. İşletme fonksiyonları arasında çevre duyarlılığı konusunda koordinasyonun arttığı ve pazarlama faaliyetlerinde daha çok değişim gözlenmektedir (Grundey ve Zaharia, 2008: 133).

1.5. Yeşil Pazarlama Karması

Günlük hayatta, yeşil pazarlama, ürünün çevresel özelliklerinin ön plana çıkartılıp reklamını yapmak olarak algılanmaktadır. Çevre dostu, geri dönüştürülebilir ve ozon dostu gibi kavramlar yeşil pazarlamada faaliyetlerinde ürünün çevreci özelliklerini göstermek için kullanılmaktadır. Fakat yeşil pazarlama stratejisi, sadece ürünle sınırlı kalmayıp tüm pazarlama bileşenlerinin çevreci olmasını gerektirmektedir (Seyhan ve Yılmaz, 2010: 55). Bu kapsamda, aşağıda yeşil pazarlama karması elemanları açıklanmaktadır.

1.5.1. Yeşil Ürün

Kişilerin ihtiyaçlarını karşılayan ürün, tüketiciler için bir dizi faydalar zinciridir. Bu faydalar zinciri maddi ve maddi olmayan özelliklerine göre değerlendirildiğinde mal, hizmet veya fikirler ürün olabilir (İstanbulu Dinçer ve Muğan Ertuğral, 2009: 49). Geniş anlamda ürün kavramı, işletmelerin veya kâr amacı gütmeyen diğer örgütlerin mevcut ve

potansiyel müşterilerine arz ettiği tüm sunumları ifade etmektedir (Tenekecioğlu, 2004: 7). Turizm özelinde ise ürün, turistlerin, seyahatleri boyunca talep ettikleri ve bir bedel karşılığında satın aldıkları mal ve hizmetlerin bütünüdür ve işletmelerin özelliklerine göre farklılık gösterir. Ulaştırma ile başlayan turistik ürün konaklama, yeme-içme, dinlenme ve eğlenme gibi bir dizi hizmeti gerektirmektedir (İstanbulu Dinçer ve Muğan Ertuğral, 2009: 49).

Yeşil ürün doğal kaynakları en az tüketen, çevreye ve insan sağlığına zarar vermeyen, geri dönüştürülebilir veya korunabilen ürün olarak tanımlanabilir (Önce ve Marangoz, 2004; aktaran Varinli, 2012: 37-38). Yeşil pazarlamada ürün, üretim öncesinden başlayan ve ürün ömrünün sonuna kadar devam eden çevreci bir yaklaşımdır. Bu nedenle, yeşil pazarlamayı benimseyen işletmeler ürettikleri ürün ve hizmetin her aşamada çevreyle ilişkili taraflarını göz önünde bulundurmalıdır (Leblebici Koçer, 2015: 85). Yeşil bir ürünün genel olarak şu özelliklere sahip olması beklenir:

- Doğal içerikli olmalı veya doğal olarak yetişmeli,
- Kimyasal içermemeli ve doğada kolay çözünebilmeli,
- İnsan ve hayvan sağlığına zarar vermemeli,
- Ekolojik olarak ambalajlanmalı ve gereğinden fazla ambalaj içermemeli,
- Üretim, tüketim ve bertaraf edilmesi süreçlerinde doğaya zarar vermemeli,
- Üretim, tüketim ve bertaraf edilmesi süreçlerinde su, enerji vb. kaynakları aşırı tüketmemelidir (Moisander, 2007; Çabuk vd., 2008).
- Geri dönüştürülmüş malzemelerden yapılmış olmalı. Örneğin, Hilton Otel Zinciri, otellerinde eko-oda (Eco-room) uygulamasının gerçekleştirmektedir. Odada kullanılan malzemelerin % 97'si geri dönüşümlüdür. Mobilya ve yer malzemeleri, saf pamuk ve yün, ahşap ve minimum miktarda metal ve krom içermektedir (Lee vd., 2010: 910)

Yeşil pazarlama kapsamında, yeşil ürün işletmelerce üç farklı seviyede ele alınabilir (Uydacı, 2011: 131):

- a) Ana Çevreci Ürün: İşletme, ürün çevre olan etkisini tüketim ve/veya tüketim sonrası aşamalarda dikkate almaktadır.
- b) İlave Çevreci Ürün: Çevresel etki üretim sürecinden başlayarak dikkate alınır.

- c) Toplamda Çevreci Ürün: İşletme bütün faaliyetlerinde (satın alma, finansman, insan kaynakları vb.) çevre duyarlılığını taşımaktadır. İlişkide olduğu diğer işletmelerle iç içedir ve bu işletmeler çevre politikalarına aykırılık gösteremezler.

Pazarlamada, tüketicinin ürünü nasıl algıladığı önemlidir. Bir ürünün tüketici gözündeki yeri ve rakiplerine göre konumunu oluşturmaktadır. Bu açıdan, ürünün rekabet açısından önemi büyüktür (Erdoğan, 2013: 13). Bu nedenle tüketicilerin yeşil ürün algılarının inandırıcı olması işletmelerin yeşil pazarlama faaliyetlerinin başarısını sağlayacaktır. Grant (2007)'a göre normal ürünlerin yeşile boyanıp tüketicilere sunulmasındansa, yeşil ürünlerin normalleştirilmesi daha doğrudur. Bu doğrultuda, Roberts (1996b), Amerikalı tüketicilerin kafasının karışık olduğunu ve tüketicilerin yalnızca %30'unun çevreci iddialara inandığını belirtmektedir.

1.5.2. Yeşil Fiyat

Fiyat, ürün veya hizmetlerin elde edilmesi ya da kullanılması ile sağlanan fayda için tüketicinin mübadele ettiği değerlerin toplamıdır (Tenekecioğlu, 2004: 8). Fiyatlandırma, işletmeler için kar elde etmede önemlidir. Fiyat, işletme hedef ve politikalarına göre belirlenir ve pazarlama karmasının önemli bir elemanıdır (Erdoğan, 2013: 14).

İşletmeler mevcut mal ve hizmetler için üç yöntemle fiyatlandırma stratejilerini belirleyebilir. Bunlar maliyet dayalı fiyatlandırma (genellikle maliyet üzerine beklenen kâr payının eklenmesi ile belirlenir), talebe yönelik fiyatlandırma (fiyat-talep ilişkisi belirlenerek, işletme için en uygun olan fiyat seçilir) ve rekabete yönelik fiyatlandırmadır (fiyatın rakiplerin fiyatına bakılarak belirlenmesidir) (Kozak, 2010: 187; Sü Eröz, 2014: 108). Turizm işletmelerinde fiyatlandırmayı etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar, mal ve hizmetlerin üretim maliyeti, mal ve hizmetin niteliği, turistlerin satın alma davranışları, işletmenin yeri, rakiplerin durumu, pazarlama stratejisi ve hukuki düzenlemelerdir (Zengin ve Şen, 2009: 81-82). Turistik ürünlerin talebi büyük ölçüde fiyatla ilişkilidir. Turistlerin satın alma kararları, işletmelerin belirledikleri fiyatın gerçeğe uygunluğuyla beraber, müşteriler tarafından kabul edilebilir düzeyde olmasına bağlıdır (Zengin ve Şen, 2009: 75).

Çevre dostu yeşil ürünlerin diğer ürünlerle aynı fiyata mı, daha düşük fiyata mı, yoksa daha yüksek fiyata mı satılacağı işletmenin önemli bir karar alanıdır. Çevre dostu

üründe maliyetlerin düşmesinden kaynaklanan düşük fiyat tüketicileri satın almaya yönlendirecektir. Fiyatın aynı seviyede olmasında ise ürünün çevresel özelliklerinden dolayı işletmeye rekabet avantajı sağlayacaktır. Ürünün daha yüksek fiyattan satılmasında ise farklılaştırılmış ürün promosyonu ve yeşil ürün için fazla para ödemeye gönüllü tüketicilere ulaşılması gerekmektedir (Varinli, 2012: 41). Talebin, fiyat elastikliğinin yüksek olduğu ürünlerde ve zamanlarda, yeşil ürün fiyatının rekabetçi olması önemlidir. Kişi başına düşen gelirin düşük olduğu az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yeşil ürünün başarı şansının fiyata bağlı olduğu görülmektedir. Kişi başına düşen gelirin yüksek olduğu gelişmiş ülkelerde ise yeşil tüketiciliğin bir yaşam tarzı olması daha olasıdır (Türk, 2011: 153; Kalburan, 2014: 31).

Çevreye duyarlı ürünlerin, üretim süreçleri diğer ürünlere göre daha farklıdır. Daha fazla mühendislik, yönetim, araştırma geliştirme, yönetim bilgisi gerektirdiği ve pazarlama birleşenlerinin daha farklı kullanılması gerektiğinden dolayı bu ürünler, çevreci olmayan ürünlere göre genellikle daha pahalıdır. Dünya çapındaki araştırmalar tüketicilerin bu ürünlere daha fazla para ödemeye gönüllü olduklarını göstermektedir (Armağan ve Karatürk, 2014: 5). Hindistan'da tüketicilerin çevreye duyarlı otellere karşı tutumlarını keşfetmeye yönelik yapılan bir çalışmada, katılımcıların %33'ü maliyetlerin otel ve müşteri arasında paylaşılmasının uygun olacağını, %52'si maliyetleri otellerin karşılaması gerektiğini, %15'i ise yeşil uygulamalar için fazladan para ödeyebileceğini belirtmiştir (Manaktola ve Jauhari, 2007: 372). Müşteriler yeşil ürün satın alarak fazla para ödeyebileceklerini bildirirken, aslında sadece %5 ile %10 arasında daha fazla ödemeye gönüllüdürler (Polonsky, 2005: 128). Millar ve Baloglu (2011)'nin yaptığı çalışmaya göre otel müşterilerinin yalnızca %18'inin yeşil uygulamalar için fazladan para ödemeye gönüllü oldukları ve bu müşterilerin yalnızca %10 oranında daha fazla ödeyebilecekleri belirtilmiştir. Roberts (1996b: 80), müşteri tutum ve davranışları arasında bir boşluk olduğunu belirtmektedir. Yeşil ürünlerin pahalı olmasından dolayı, fiyat, kalite ve güvenilirlik hala satın alma kararını etkileyen en önemli faktörlerdir.

1.5.3. Yeşil Dağıtım

Dağıtım, işletmenin ürünlerini, fiziksel olarak taşınması, depolanması ve dağıtılması ile nihai tüketiciye ulaştırılmasıdır. Bir açıdan üretim yeri ile tüketim yeri arasında bir köprüdür. İşletme ile tüketiciler arasında iletişim sağlaması açısından müşteri

memnuniyetinin sağlanmasında önemli noktadadır. Bu açıdan bakıldığında dağıtım rekabette önemli pazarlama karması elemanlarından (Erdoğan, 2013: 14).

Turizm açısından bakıldığında, sanayi mallarının tersine, turizmde turistik tüketicinin turistik mal ve hizmetlerin üretildiği yere götürülmesi gerekmektedir. Turizm sektöründe dağıtım, farklı yerlerde oluşan turistik arz ile turistik talep arasında köprü görevi görmektedir (Gönenç Güler, 2009: 107-108). Turizmde dağıtım, tüketicilerin mevcut bir turistik ürünü kullanmaları için, sözü edilen ürüne getirilmeleri için yapılan faaliyetlerin tümüdür. Turizmde dağıtım kanalları iki aşamada görev almaktadır. Birinci aşamada turistik ürüne ilişkin her türlü bilgiyi tüketiciye ulaştırmakta, ikinci aşamada ise tüketicilerin turistik ürünün üretildiği yere ulaşımı sağlamaktadır (Hacıoğlu, 2008: 57).

Yeşil dağıtım kararları lojistik ve kanal yönetimi olmak üzere iki birleşenden oluşmaktadır. Lojistik aşamasında dağıtım kanalı, taşıma-depolama-tüketim sürecinde çevreye olan zararı en aza indirmeyi hedeflemektedir. Kanal yönetiminde ise perakende satış, araçların seçimi ve çevresel dağıtım kararları ile birleştirilmiş çeşitli uygulamaları içermektedir (Araç, 2014: 37). Çevrenin korunabilmesi için yeşil dağıtım anlamında yapılabileceklerin başında ürün dağıtımının daha az yakıt harcanarak yapılması için gerekli önlemlerin alınması ve satış noktalarının müşterilere daha yakın olması gelir (Yücel ve Ekmekçiler, 2008: 330). Yeşil dağıtımda dikkat edilmesi gereken çevresel faktörler şunlardır (Büyüközkan ve Vardaloğlu, 2008: 12):

1. Harcanan toplam enerji miktarı,
2. Malzeme miktarı,
3. Yeraltına ve suya sızan atık miktarı,
4. Ürünlerdeki zararlı, tehlikeli ve zehirli madde miktarı,
5. Süreçte oluşan gaz emisyonu,
6. Çevresel düzenlemelere uygunluk,
7. Mevzuata uygunsuzluk nedeniyle alınan ceza sayısı,
8. Dağıtım araçlarında kullanılan yakıt türü.

İşletmelerinin karbon salınımlarının çoğu genellikle dağıtım faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır. Dağıtım faaliyetlerinde yanlış uygulamalar dolayısıyla çevreye zarar verecektir. Bunun önüne geçilmesi için araçların çevreye duyarlı yakıtlar kullanması, dağıtım güzergâhlarının daha verimli belirlenmesi, araç sürücülerinin yakıtı verimli

kullanacak şekilde eğitilmesi, yükleme alanlarının verimli kullanılması, uygun paketleme yapılarak araçların en verimli şekilde yüklenmesi ile dağıtımda kullanılan araç ve sefer sayısının azaltılması gibi uygulamalar yapılabilir. Ayrıca dağıtımda kullanılan belgelerin yazılı ortam yerine dijital ortamda saklanması ile kağıt tasarrufu sağlanacaktır (Kocagöz, 2011: 67). Sürdürülebilirlik, küresel dağıtım zincirlerinden uzaklaşıp, yerleşmiş bir dağıtım zinciri gerektirmektedir. Yeni bilgi teknolojileri, değişim maliyetlerini ve ölçek ekonomilerinin etkisini azaltmaktadır. Bu da mikro fabrikalar ile üretim ve dağıtım sistemlerini maliyet açısından rekabetçi kılmaktadır. Uzun vadeli sürdürülebilirlik vizyonu, yüksek teknolojiye sahip enerji tasarruflu mikro fabrikaları ve hatta lokalize bir tedarikçi ağı kurmuş küresel şirketleri öngörmektedir (Peattie, 2001: 143).

Çevre kanunları, ekonomik fayda ve tüketicilerin artan çevre bilinci gibi baskılar nedeniyle dağıtım faaliyetlerinde ters lojistik kavramı ortaya çıkmıştır. Geleneksel bir tedarik zinciri müşteri talebiyle harekete geçen ürünün tedarikçilerden, üretici işletmeye, araçlara (dağıtım kanallarına) ve son olarak nihai tüketiciye akış sürecidir. Ancak, fiziksel ürünlerin hareketi burada bitmemektedir. Kullanılan ürünlerin ikinci el piyasasında satılması, modası geçmiş ürünlerin standartlarının yükseltilerek tekrar satılması, kullanım dışı kalan ürünlerin parçalarının yedek parça olarak kullanılması, satılmayan stokların kurtarılması, tekrar kullanılabilir-doldurulabilir ürünlerin tekrar paketlenmesi, kullanılmış ürünlerin geri dönüştürülerek yeni ürünler için hammadde olması gibi faaliyetler ile fiziksel ürünler kullanım sonrası ticari faaliyetler için değerlendirilmektedir. İşte burada tüketiciden kullanılmış ürünlerin tekrar kullanım, geri dönüşüm gibi amaçlarla üretici işletmelere ulaştırılmasına ters lojistik denilmektedir. Ulaşım sektöründen, tüketici elektroniği, yazılı medyadan, tekstil ve giyim endüstrilerine kadar birçok sektörde ters lojistik faaliyetleri her geçen gün artarak kullanılmaktadır (Pinna ve Carrus, 2012: 91).

1.5.4. Yeşil Tutundurma

Tutundurma, hedeflenen pazara ürünlerle ilgili bilgi verilmesi, tüketicilerin ikna edilmesi ve satın almalarının sağlanması ile ilgili çalışmaların bütünüdür. Pazarlama yönetimi bu amaçlara ulaşmak amacıyla tutundurma karması denilen reklam, kişisel satış, satış geliştirme, halkla ilişkiler, duyurum (tanıtım) ve doğrudan pazarlama uygulamalarını kullanmaktadır (Kozak, 2010: 11). İşletmeler çevreyle ilgili olduklarını tüketicilerine iletmek ve çevreye duyarlı bir işletme imajı çizmek için çeşitli tutundurma araçlarından

faidalanırlar. Yeşil pazarlama anlayışını benimseyen işletmeninde tutundurma araçlarının da çevreye zarar vermemesi gerekmektedir. Örneğin, büyük ölçekli bir perakende zincirinin mağazalarında teşhirinde kullandığı malzemelerin çevreye zarar vermeyen geri dönüştürülebilir malzemelerden olması gibi (Varinli, 2012: 39). Tutundurma faaliyetlerinde esas amaç kamuoyunu işletmelerin yeşil pazarlama faaliyetleri hakkında bilgilendirmektir. Bu nedenle yeşil pazarlama kapsamında yapılan tutundurma faaliyetleri yeşil iletişim çabaları olarak değerlendirilebilir (Dilek, 2012: 15). Yeşil tutundurma faaliyetlerinin işletmelere yeşil bir kurumsal imaj yaratarak yeni müşterileri çekme ve mevcut müşterileri elde tutma işlevini yerine getirirken, diğer yandan yeşil tüketimi özendirme gibi bir işlevi de bulunduğu söylenebilir. Bu konuda, Türk ve Gök (2010: 206) işletmelerin yeşil tutundurma kapsamında yapacakları faaliyetlerin toplumda çevre duyarlılığının artmasına ve tüketicilerin çevre bilincinin gelişmesine katkıda bulunacağını belirtmektedir. Yeşil pazarlamada, tutundurma faaliyetleri kapsamında pazar iletişiminde ürün ve hizmetlerin çevresel yönlerine ağırlık verilmelidir. Bu durum, şu şekilde gerçekleştirilebilir (Grundey ve Zaharia, 2008: 133):

- 1) İşletmenin sahip olduğu ISO 14001 gibi çevreye yönelik sertifikalar kamuoyuna duyurularak işletme imajı geliştirilebilir,
- 2) İşletme, çevreyi korumaya yönelik yaptığı giderleri ilan edebilir,
- 3) Ekolojik çevreye sponsor olunması oldukça önemlidir,
- 4) Yeşil ürünler, muhtemelen özel satış promosyonları gerektirmektedir.

Yeşil pazarlama faaliyetlerinin genellikle reklamı veya tanıtımı yapılan yeşil ürünün geri dönüştürülebilir, yeniden kullanılabilir, fosfor içermeyen, ozon dostu ve çevreyle dost gibi özelliklerinin ön plana çıkarılmasıyla sınırlı olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, yeşil pazarlama tüketim mallarına, imalat ürünlerine ve hizmetlere uygulanabilir. Örneğin, dünya çapında çevre konusunda uzmanlaşarak veya faaliyetlerinde çevreye olan etkiyi azaltmaya çalışarak kendilerini eko-turist tesisleri olarak tanıtan otel işletmeleri bulunmaktadır (Grundey ve Zaharia, 2008: 130).

1.5.5. Yeşil Tüketici

Geçmişte tüketiciler sadece satın alma ve tüketimle ilgilenirken, günümüzde tüketiciler bilinçli yeşil tüketicilere dönüşmüştür. Yeşil tüketiciler, kıt kaynakları kullanan

işletmelerin üretim süreçlerine ve satın aldıkları mal ve hizmetlerin çevreye etkilerine dikkat etmektedir. Yeşil tüketicilerin sayısının artmasıyla birlikte işletmelerin yeşil pazarlama anlayışı ile faaliyetlerini yürütmesi daha önemli hale gelmektedir (Varinli, 2012: 35-36). Tüketiciler için çevre duyarlılığı, 1960'lı yıllar “uyanma zamanı”, 1970'ler “harekete geçme dönemi”, 1980'ler “hesaplı olma zamanı”, 1990'lar ise “pazardaki güç” olarak tanımlanabilir (Makower, 1993; Aktaran Ay ve Ecevit, 2005: 239).

Yeşil tüketici, üretim, tüketim ve tüketim sonrası dönemlerde çevreye zarar veren, üretim sürecinde doğal kaynakların tükenmesine neden olan, gereğinden fazla ambalaja sahip ürünleri tercih etmeyen tüketicilere denilmektedir. Yeşil tüketiciler, yeşil ürünlerin fiyatları normalden fazla olsa da bunları satın almaya hazırdır (Ay ve Yılmaz, 2004: 20-21). Bununla birlikte yeşil tüketicilerin çoğunlukla, gelir ve eğitim düzeyi yüksek kişilerdir (Çabuk vd., 2008: 97). Bu yüzden, gelişmiş dünya ülkelerinde tüketicilerin büyük çoğunluğunun yüksek düzeyde çevre duyarlılığı olduğu görülmektedir (Grimmer ve Bingham, 2013: 1951).

Çevre bilinci olan bir tüketici sadece işletmenin çevre politikasını değiştirmesinde baskı unsuru olmakla kalmaz. Yeşil tüketiciler otelcilik gibi sektörlerde, enerji ve su tasarrufu gibi konularda işbirliği durumundadır (Kassinis ve Soteriou, 2003: 389). Günümüzde sayıları giderek artan yeşil tüketicilerin özelliklerinin bilinmesi ve satın alma davranışlarının belirlenmesi, işletmelerin çevre duyarlılığını planlama, üretim, yönetim ve pazarlama süreçlerine katmalarını sağlayacaktır (Ay ve Ecevit, 2005: 240). Demografik olarak yeşil tüketici grubu incelendiğinde çalışmalar genellikle kadınların erkeklere göre daha duyarlı olduklarını göstermektedir (Roberts, 1996a; Laroche vd., 2001; Keleş, 2007; Nakıpoğlu, 2007; Çabuk vd., 2008; Yılmaz vd., 2011). Ayrıca, Evli çiftlerin, bekar tüketicilere göre (Diamantopoulos vd., 2003; Çabuk vd., 2008), genç ve orta yaşlı tüketicilerin daha yaşlı tüketicilere göre (Roberts, 1996a; Çabuk vd., 2008; Altunöz vd., 2014) daha çok çevreye duyarlı ürün tüketmek istedikleri görülmektedir. Bununla beraber, tüketicilerin eğitim (Roberts, 1996a; Ay ve Ecevit, 2005; Çabuk vd., 2008) ve gelir (Tilikidou, 2007; Çabuk vd., 2008) düzeyi arttıkça yeşil ürün satın alma eğilimlerinde artmaktadır.

Çevreye duyarlı tüketicilerin, bu duyarlılıklarını satın alma davranışına yansıtılmaları yani yeşil ürünleri tercih etmemeleri, yeşil ürünlerin pazar paylarının artmamasına sebep olmaktadır. Bunun sebebi tüketicilerin yeşil ürünlerin performansını

yeterli görmemeleridir. İkinci neden ise, çevreyle dost, geri dönüştürülebilir ve bakterilerle ayrışabilen gibi ifadeler tüketicileri ikna etmeyen, onlarda şüphe uyandıran beyanlardır (Crane, 2000: 280; Çabuk vd., 2008: 87-88). Bununla birlikte, tüketicilerin sosyal sorumluluk üstlenen işletmelerin ürünlerini tercih etmeden önce fiyat, kalite, güven gibi geleneksel kriterleri baz aldığı görülmektedir (Grimmer ve Bingham, 2013: 1946).

1.5.6. Yeşil Üretim

Üretim, girdilerin belirli süreçlerden geçirilerek çıktılar elde edilmesidir. Hammadde, yarı mamul madde, iş gücü, enerji, su gibi faktörler girdilerin işlenmesi sonucunda ürün, yan ürün ve atıklar ortaya çıkmaktadır. Girdilerin, çevreye ve insan sağlığına zarar veren kimyasallar içermemesi, üretimde kullanılan enerji ve suyun tasarruflu kullanılması, yan ürünlerin değerlendirilmesi ve üretim sonucunda ortaya çıkan atıkların bertarafı çevreye duyarlı üretim için önemli konulardır (Kocagöz, 2011: 56).

Çevreye duyarlı bir üretici, sadece çevreye en az zararı olan değil aynı zamanda mevcut zararın önüne geçecek ekolojik ürünler sunmalıdır (Grundey ve Zaharia, 2008). Bu doğrultuda işletmeler çevreye verilen zararı satın alma sürecinden başlayarak azaltabilirler. Doğru satın alma süreci, çevreye verilen zararın minimize edilmesi, yeniden kullanma, geri dönüşüm ve tasarruf işlemlerini kolaylaştırmaktadır (Emeksiz, 2007: 146). Çevreci endişeleri göz önünde bulundurarak ürün ve hizmetleri satın almak, çevreye yönelik problemleri daha ürün işletmeye gelmeden çözmeyi sağlamaktadır. Çevre duyarlılığını satın alma işleviyle birleştirmek tedarikçilere daha çevreci ürün, fikir ve çözümler sunmalarında baskı yaratacaktır. Bu bütün paydaşlar için kazançlı bir ortaklık sağlayacaktır (Goodman, 2000: 208).

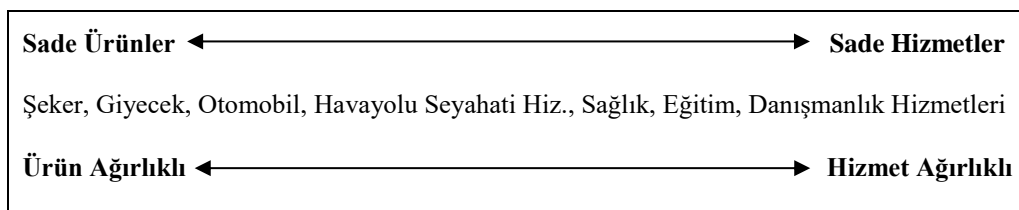
İşletmelerin çevreye yönelik atıkların azaltılması, enerji verimliliği, yeniden kullanım, geri dönüşüm gibi faaliyetlerine son dönemlerde temiz üretim eklenmiştir. Temiz üretim, verimliliğin artırılması, atıkların kaynağında yok edilerek çevre ve insan sağlığı üzerinde etkilerini en aza indirecek süreç ve ürünlerin birlikte kullanılmasıdır. Temiz üretim ilke olarak, kirlilik oluştuktan sonra düzeltici değil, daha kaynağında kirliliğin önlenmesini esas almaktadır. Bu kapsamda, hammadde ve enerjinin optimum düzeyde kullanılması ve kaynakların tükenmesinin önlenmesi amacıyla işletmelerin süreçlerde sürekli iyileşmeye gitmeleri ve yeni süreçler geliştirmek için temiz üretim yapmaları gereklidir (Yücel ve Ekmekçiler, 2008: 324).

1.5.7. Yeşil Atmosfer (Fiziksel Kanıt)

Hizmetler, soyut olmalarından ve genellikle satın almadan önce denenemediğinden dolayı, müşteriler satın aldıktan sonra ne ile karşılaşacaklarına yönelik deliller aramaktadır (Bitner, 1990: 72) . Bundan dolayı işletmeler hizmetlerin pazarlanmasında bazı somut varlıklardan yararlanırlar. Turistler de satın almadan önce genellikle acenta ve otel işletmesinin yetenek ve becerilerini tahmin etmek amacıyla bu fiziksel kanıtları göz önünde bulundurmaktadır. Turizm işletmeleri için fiziksel kanıtlar atmosferik şartlar, mekânsal düzen ve işlevsellik, simge işaret ve suni dokulardır (Selvi, 2009: 215). Bununla birlikte, hizmet sürecinde diğer katılımcılar da satın alınan hizmet ile ilgili müşterilere bilgi vermektedir. Yani, işletmenin personeli ve diğer müşterilerden elde edilen görsel ve sözsüz ipuçları, müşterilerin hizmet işletmesini sınıflandırmasında yardımcı olmaktadır (Bitner, 1990: 72).

Uygulamada, hizmetler genellikle saf hizmetler olarak değil mal ve hizmetlerin bir karışımı olarak sunulmaktadır. Şekil 1. 3'de görüldüğü gibi otomobil ve havayolu ulaşımı, hizmet ve malın değişik dozajlardaki karışımı iken danışmanlık hizmetlerine doğru gidildikçe hizmetin karışımdaki oranının arttığı görülmektedir (Okumuş ve Asil, 2007: 10). Fiziksel kanıtlar, müşterilerin davranış ve algılarını olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Örneğin, çalışanların fiziksel görüntüsü hizmetin doğasını yansıtabilen bir kanıttır (Ertürk, 2011: 74). Konaklama işletmelerinde, diğer turizm işletmelerine göre hizmetlerdeki fiziksel kanıtların daha belirgin olmasından dolayı, müşteriler üzerinde etkisinin daha çok olduğu söylenebilir.

Şekil 1. 3. Üründen Hizmete Geçiş



Kaynak: Okumuş, Abdullah ve Asil, Hilal. (2007). Hizmet Kalitesi Algılamasının Havayolu Yolcularının Genel Memnuniyet Düzeylerine Olan Etkisinin İncelenmesi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, 36(2), 7-29

Yeşil atmosfer, işletme tesisinin temiz olması kadar basit değildir. Daha bina yapılırken yeşil stratejileri doğrulayan bütüncül bir yaklaşım gerektirir. Yeşil atmosfer,

inovasyon ve inovasyonun sonuçlarını tetiklerken, aynı zamanda bunlar tarafından etkilenerak rakiplerden farklılaşmaya neden olur (Clark, 2015).

1.6. Yeşil Pazarlamaya Yönelme Nedenleri

İşletmeleri yeşil pazarlama stratejilerine yönelten en önemli neden tüketicilerin çevre duyarlılıklarının artması ve bunun sonucunda çevreye zarar vermeyen ürünleri tercih etme eğilimleridir. Bunların yanında işletmelerin çevreye karşı sorumlulukları, devlet, tüketici ve sivil toplum kuruluşlarının baskıları, yeşil pazarlamanın işletmelere rekabet avantajı sağlayacağı, maliyetleri azaltacağı ve karlılığı arttıracığı düşünceleri işletmeleri yeşil pazarlamaya yönelten nedenlerdir (Polonsky, 1994; Eren ve Yılmaz, 2008; Uydacı, 2011; Atay ve Dilek, 2013).

Oteller tarafından yeşil uygulamaların benimsenmesindeki nedenler temelde finansal (daha çok satış/gelir) nedenler veya değer yargılarından kaynaklanan (etik gibi) nedenler olabildiği gibi her ikisi birden olabilmektedir. Yeşil davranışa yönelten nedenler ise, paydaş baskıları, yasal düzenlemeler ve tüketicilerin çevreci talepleri gibi makro düzende olabileceği gibi yönetimin özellikleri ve değer yargıları, mülkiyet durumu ya da örgüt kültürü gibi mikro faktörlerde olabilmektedir (Leonidou vd., 2013: 96). Kirk (1998: 35)'e göre diğer sektörlerde olduğu gibi konaklama sektöründe de işletmeleri yeşil uygulamalara yönelten nedenler mevcuttur; bunlar devlet baskısı (kanunlar), maliye politikası, kamu baskısı, tüketici baskısı ve işletmeye sağladığı finansal avantajlardır.

1.6.1. İşletmeye Sağladığı Yararlar

Günümüze kadar gelen akademik çalışmalar kârlı firmaların yüksek çevre performansı göstermeye eğilimi olduğunu ifade etmektedir (Kassinis ve Soteriou, 2003: 386). Porter ve Kramer (2006: 80-81)'e göre birçok işletme sosyal sorumluluk inisiyatifini kurumsal imajı geliştirmek, markasını güçlendirmek, manevi gücü arttırmak ve hisse değerini arttırmak amacıyla kullanmaktadır. Emeksiz (2007: 147)'e göre yeşil uygulamalar insani nedenlerden dolayı değil işletmeye sağladığı gözle görünür faydalar için yapılmakta, topluma olan katkıları göz ardı edilmektedir.

Turizm sektöründeki işletmelerin enerji tasarrufu ve katı atık yönetimi uygulamalarını benimsemeleri, rekabet koşullarında işletmenin hayatta kalması için maliyetleri azaltmaları veya karlılığı arttırdıkları sürece gerçekleşebilir (Erdogan ve Baris,

2007: 605). Aslında işletmeler çevre duyarlı faaliyetlerde bulunurken kaynak kullanımını azaltmakta ve bunun sonucunda maliyetlerinden tasarruf yapmaktadırlar. Örneğin, bir otelin çevreye duyarlı makine ve teçhizatlar kullanması, enerji ve su tasarrufu yaptığı anlamına gelmektedir (Emeksiz, 2007: 147).

Tzschentke vd. (2004: 120)'ne göre işletmelerin Yeşil Turizm İşletme Planı'na katılmasında işletmeye ticari fayda sağlayacağı düşünülmesi, mevcut durumdan çok fazla değişiklik gerektirmediğine inanılması ve plan prensiplerinin işletme sahibi ve yöneticiler tarafından uygun bulunması üç temel neden olarak görülmektedir. Ayrıca, turizm sektörü sadece kamuoyu baskısı yüzünden değil, aynı zamanda sattığı ürünün bir parçası olarak çevreye karşı duyarlı olmak zorundadır. Hammadde olmadan nasıl üretim yapılamaz ise doğal ve kültürel çevre olmadan da bir yerde turizm yapılamaz (Erdoğan, 2003: 178-179).

1.6.2. Sosyal Yükümlülük

Bir işletmenin ekonomik işlevlerini getirirken, tüketicilerin beklentilerini karşılaması, o işletmeye itibar kazandıracaktır. Bunlarla birlikte, işletmenin aynı zamanda toplumun etik kurallarına uyması ve sosyo-kültürel açıdan toplumu desteklemesi, işletmenin toplum tarafından kabul görmesini sağlayacaktır (Mucuk, 2001; aktaran Alagöz, 2007: 2). Tzschentke vd. (2004)'ne yöneticiler işletmelerde yeşil uygulamaları benimseyerek, topluma karşı görevlerini yerine getirirler. Bu küçük işletmelerin topluma entegre olmasını ve yakın çevrelerinin korunmasında rol oynamalarına duyulan gerekliliğin belirtisi olarak görülebilir.

Otel işletmelerini çevreci uygulamalara yönelten nedenlerden biri en basit anlamda ahlaki zorunluluk veya ekolojik çevreye yönelik sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılma isteğidir. Daha az yaygın bir görüş de çevrenin gözetilmesinin zorunlu bir iş olduğudur. Bu görüşün temelinde ise, insan olarak gelecek nesillere karşı sorumlu olunduğu yatmaktadır (Tzschentke vd., 2004: 119). Benzer şekilde Porter ve Kramer (2006: 80-81)'e göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Birliği, üye işletmelerini, "iyi vatandaş olma" ve "doğru şeyleri yapma" adına kendiliğinden kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılmaya çağırmaktadır.

Rivera (2004), yeşil uygulamalara yönelten nedenleri yeni kurumsalcı örgüt kuramı çerçevesinden değerlendirerek, işletmelerin sadece finansal açıdan fayda sağlamak için

değil, aynı zamanda sosyal olarak örgüt meşruiyetlerinin kabulü için çevreye duyarlı işletmecilik faaliyetlerine yöneldiğini belirtmiştir. Bu aşamada farklı paydaşlardan işletmeye çevreye duyarlılığı faaliyetlerine katılmaları yönünde zorlayıcı, teşvik edici ve kıyaslayıcı baskı görmektedir. Tüketiciler, devlet kurumları, medya, sektör birlikleri ve çevreci gruplar en etkili paydaşlardır (Rivera, 2004: 782).

1.6.3. Tüketici Baskısı

Özellikle 1980'lerin sonunda kendilerini çevreye duyarlı olarak tanımlayan tüketicilerin sayısında artış meydana gelmiştir. Bu dönemde tüketiciler çevrenin korunması gerektiğinin farkına varmış ve bu kaygılarını çevresel ürünleri satın alarak ve tüketerek göstermişlerdir (Ay ve Yılmaz, 2004: 20; Hacıoğlu ve Girgin, 2008: 423).

Üretim ve tüketim faaliyetlerinin sonucunda zararlı atıklarla birlikte kıt kaynakların yok edilmesi küresel boyutta insanları tehdit altına almaktadır. Bu faaliyetlerin çevreye etkileri, gelişmiş ülkelerde genel bir sorun olarak algılanıp sektörel faaliyetleri olumlu yönde değiştirmekteyken, gelişmekte olan ülkelerde yeni yerleşen bir çevrecilik anlayışı olduğu görülmektedir (Atay ve Dilek, 2013: 205). Avrupa ve ABD'de müşterilerin çevre farkındalığı giderek artarken, müşteriler imalat işletmelerinde olduğu gibi hizmet işletmelerinden de kurumsal çevreci politikalar izlemelerini istemektedir (Kassinis ve Soteriou, 2003: 399). Örneğin, Watkins (1994), tarafından Amerika'da yapılan araştırmada otel müşterilerinin otellerin yeşil uygulamalarına karşı tutumları ölçülmüştür. 489 otel müşterisi ile görüşülen çalışmada, otel müşterilerinin yaklaşık %70'i yeşil otellerde konaklamayı tercih edeceklerini belirtmiştir. Müşterilerin %74'ü kendilerini çevreye duyarlı müşteriler olarak görmektedir (Eren ve Yılmaz, 2008: 292).

1.6.5. Çevreci Örgütlerin Baskısı

İşletmeler sosyal sorumluluklarını her zaman gönüllü olarak yerine getirmeyebilirler. Birçok işletme sürpriz bir kamu tepkisi ile sosyal yükümlülüklerini idrak edebilirler. Örneğin, bir ayakkabı markası, 1990'larda Endonezya'daki tedarikçilerinin kötü işgören uygulamaları nedeniyle, New York Times'daki ve medyadaki diğer yayınlardan dolayı tüketiciler tarafından boykot edildi. 1995 yılında bir petrol firmasının Kuzey Denizine dökülen brent petrol yüzünden Greenpeace tarafından protesto edilmesi uluslararası haber

başlıklarında gündeme taşındı. Fastfood firmalarının obezite ve yetersiz beslenme ile sorumlu tutulduğu bilinmektedir (Porter ve Kramer, 2006: 79).

1.6.6. Devlet Baskısı

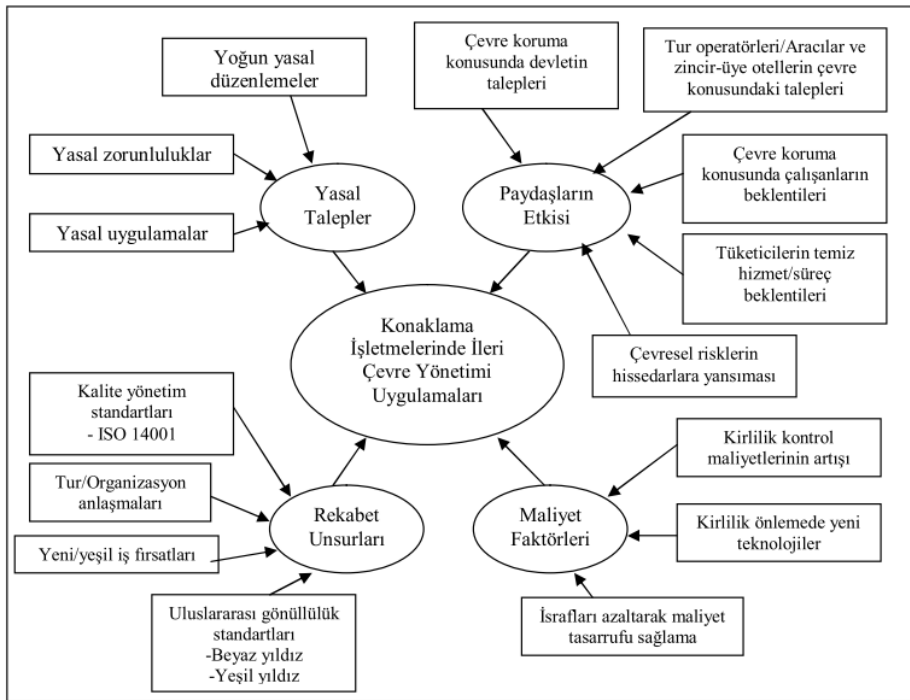
İşletmeler, faaliyetlerini sürdürebilmek için devlet, yerel yönetim ve diğer paydaşlardan alınması gerekli olan lisansları alabilmek için sosyal ve çevreci uygulamaları yerine getirmektedir (Porter ve Kramer, 2006: 80).

Gözetim ve uygunsuzluk cezalarıyla desteklenmiş çevreye yönelik yasal düzenlemeler, işletmeleri çevreye duyarlı olmaya yönlendirecektir. Yeni yasal düzenlemelerin baskısı veya çevreye yönelik uygulamalara açık devlet desteği, işletmeleri gönüllü çevreci girişlere katılmalarına büyük rol oynamaktadır (Winter ve May, 2001; Rivera, 2004).

Büyük konaklama işletmelerinin çevre faaliyetlerine katılmalarında yasal baskı önemli bir neden olarak görülmektedir (Emeksiz, 2007: 148). İskoçya'da uygulanan iklim değişikliği ve çevre kullanım vergileri ile su, enerji ve atıkların uzaklaştırılmasına yönelik maliyetler devlet tarafından arttırılmaktadır (Tzschentke vd., 2004: 118). Çin'de ise otellerin enerji tüketimlerinin kotaya bağlanması ve kotayı aştıklarında elektriklerinin kesilmesi yasal baskıya örnek gösterilebilir (Tavmergen ve Meriç, 1999: 19-20).

Bazı yasal değişiklikler ulusal ve uluslararası kanunlar ile şekillenmektedir. 1994 yılında onaylanan, Avrupa Birliği Paketleme ve Paket Atıkları hakkındaki direktife göre 2001 yılı itibariyle paketleme atıklarını %50-65 arasında azaltmayı öngörmektedir. Bu direktif, Birleşik Krallık'ta 1995 yılında Çevre Kanunu olarak yürürlüğe girmiştir (Kirk, 1998: 34). Türkiye'de Emeksiz (2007)'e göre otelcilik sektöründe yasal yetersizlikler ve boşluklar mevcuttur. Bu yetersizliklerin giderilmesi ve yasal çerçevenin çizilmesi çok önemlidir. Konaklama, seyahat, yeme-içme, eğlence gibi turizmin alt sektörlerini kapsayan geniş çerçeveli bir çevre yasası çıkarılmalıdır (Emeksiz, 2007: 150). Şekil 1. 4'te konaklama işletmelerini çevreci uygulamalara yönelten nedenler görülmektedir.

Şekil 1. 4. Konaklama İşletmelerini Yeşil Uygulamalara Yönelten Nedenler



Kaynak: Aykan, E. ve Sevim, B. (2013). Konaklama İşletmelerinde Çevre Yönetimi Uygulamaları ve Algılanan Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi: Kayseri ve Nevşehir Otelleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), s. 96.

1.7. Yeşil Otelcilik Kavramı ve Gelişimi

Ülkeler ve işletmeler, ekonomi ve ekolojinin bir denge içerisinde bütünleştirilmesi için, “Bireylerin bugünkü ihtiyaç ve beklentilerini gelecek nesillerin ihtiyaç ve beklentilerinden ödün vermeksizin karşılama” (Brundtland, 1987) olarak ifade edilen sürdürülebilir kalkınmayı sağlamaya yönelmişlerdir (Aykan ve Sevim, 2013: 94). Aynı zamanda, tüketicilerin çevre bilinçlerinin artması ve daha çevreci ürünleri tercih etme eğilimleri, işletmeleri bu noktada stratejiler geliştirmeye yönlendirmiştir. Sözü edilen bütün bu nedenlerin sonucunda "çevreye duyarlı işletmecilik" veya "yeşil işletmecilik" olarak adlandırılan yeni bir kavram ortaya çıkmıştır (Nemli, 2001: 240; Mesci, 2014: 91).

Günümüz işletmelerinin, yaşadığımız dünyadaki çevre sorunlarının çözüme kavuşturulmasında büyük sorumlulukları bulunmaktadır. İşletmeler çevre sorunlarında çözümün bir parçası olmalı ve çevreyle ilgili konuları bütün faaliyetlerine taşımalıdır (Akdeniz Ar, 2008: 27). İşletmeler yaptıkları faaliyetlerin çevre boyutlarını stratejik planlarına almak zorundadırlar. Çünkü sanayi ve hizmet endüstrilerinde tüketicilerin,

hükümetlerin ve diğer paydaşların desteği ve baskısıyla, işletmeler çevresel duyarlılığın rekabet üstünlüğü getireceği bir sürece girmişlerdir (Atay ve Dilek, 2013: 204). Bunun sonucunda bazı işletmeler kendilerini yeşil işletme olarak tanımlayarak çevreye duyarlı tüketici segmentini hedeflerken, çevreyle ilgili konulara artan ilgiye rağmen firmaların birçoğu ise mevcut pazar pozisyonlarından vazgeçmek istememektedir (Belz ve Peattie, 2009).

Çevreye duyarlılığı, tipik olarak imalat sektöründe uygulanan bir işletme politikası olarak görülmektedir. Bunun sebebi ise, bu işletmelerin ürün, üretim, atık ve emisyonlarıyla daha gözle görünür kirlilik yaratmalarıdır. Genel olarak bu işletmeler finansal olarak güçlendikten sonra çevre duyarlılığını hedeflemektedir (Goodman, 2000: 202).

Turizm sektörü hem yerel hem de küresel ölçekte doğal çevreyle etkileşim içindedir. Turizmin insan yapımı ve kültürel çevreye olduğu kadar ekolojik çevreye olan bağımlılığı diğer birçok sektörden daha fazladır (Demir ve Çevirgen, 2006: 61). Ancak, turizm sektöründe diğer ekonomik sektörde olduğunun tersine turistler (tüketiciler) ürünün üretildiği yere gitmektedir. Bu durum, turizmin gerçekleştiği yerdeki yerel halk ve ekolojik çevre üzerinde önemli etkilere neden olmaktadır (Demir ve Çevirgen, 2006: 134). Örneğin, Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü, 2007 verilerine göre konaklama endüstrisi, dünyadaki karbon dioksit emisyonunu %21 oranında arttırmaktadır (Lo vd., 2014: 166). Bundan dolayı turizm, topluma ekonomik, sosyal ve kültürel birçok önemli katkıda bulunurken doğal çevreye zarar vermesinden korkulan bir sektördür. Bu açıdan, turizmde yeşil pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi bu zararın önüne geçilmesinde önemli rol oynayacaktır (Altunöz vd., 2014: 160).

Yeşil işletmeciliğin turizmdeki tipik örneği yeşil otellerdir. Yeşil oteller, "dünyayı korumak için maddi tasarruf sağlarken aynı zamanda su tasarrufu, enerji tasarrufu ve katı atıkların azaltılmasına yönelik programlara katılmaya istekli yöneticileriyle, çevreye dost işletmelerdir" (Yeşil Oteller Birliği, 2015). Yeşil otelcilik olarak ifade edilen doğal çevreye duyarlı otel yönetimi uygulamaları, bir yandan otellerin kullandıkları enerji miktarını mümkün olan en düşük seviyeye indirmeye çalışırken, diğer yandan doğaya atılan deterjan ve benzeri katkı, temizlik ve çöp türü maddelerin miktarını da azaltmaya çalışmaktadır. Oteller bu kapsamda geri dönüşümlü malzeme kullanmaya yönelik uygulamalarda da bulunmaktadırlar (Tavmergen ve Meriç, 1999: 19; Eren ve Yılmaz, 2008: 291).

Konaklama işletmelerinde çevre duyarlılığına yönelik çalışmalar 1970'lerin sonunda 1980'lerin başında turistlerin çevreye etkileri dikkate alınarak yapılmaya başlamıştır. Bu dönemde işletmeler belli bir politika izlemeden kendi çevrelerine olumlu katkılarda bulunmak amacıyla çevresel uygulamaların gerekliliğini ortaya koymuşlardır. 1980'lerde ekolojik etkinlik ön plana çıkmış ve ziyaretçi yönetimi ile çevre kirliliğine yönelik çözümler aranmıştır. 1990'larda bu uygulamalar başta otel ve seyahat acentaları olmak üzere turizm birliklerine çeşitli ödül ve sertifika programları yaygınlaşmıştır (Kahraman ve Türkay, 2012: 142). Avrupa'da turizmde sürdürülebilirlik ile ilgili en önemli çalışmalar Avrupa Birliği'nin 1990 yılını "Turizm Yılı" ilan etmesiyle başlamıştır. AB sürdürülebilir turizm ile ilgili projeleri destekleyeceğini duyurmuştur. Burada desteklenecek projeler; kitle turizminin yanında alternatif turizm çeşitlerinin geliştirilmesi ve çevrenin dikkate alınmasıdır (Erdoğan, 2003: 179). Günümüzde başta uluslararası zincir oteller olmak üzere birçok işletme kendi bünyesinde çevresel politikalar izlemektedir. İşletmeler, turistleri kendilerine düşen görev ve sorumlulukları konusunda bilgilendirerek, çevreye duyarlı faaliyetler yürüten işletmeleri seçmelerinde yönlendirmektedir (Kahraman ve Türkay, 2012: 144). Uluslararası Otel ve Restoranlar Birliği (IH&RA), bu gelişmelere paralel olarak 1996 yılında "Green Hoteliers of the Year" adında bir çevre koruma ödülü dağıtmaya başlamıştır. Ödül, zincir ve bağımsız otel kategorilerinde, çevre duyarlılığını kanıtlamış otelciler arasından seçilerek tüm dünyaya duyurulmaktadır. Bu sayede çevre koruma faaliyetleri teşvik edilmektedir. 1996 yılındaki ödül sahiplerine Birleşmiş Milletler Çevre Programı yöneticileri seçerken, ödül IH&RA tarafından verilmiştir (Erdoğan, 2003: 180).

Bir işletmenin yeşil uygulamalara attığı ilk ve en önemli adım yazılı bir çevre politikasının resmen benimsenmesidir (Gilbert, 1993; aktaran Kirk, 1998: 36). Daha sonraki adımda yeşil otelcilik faaliyetleri satın alma süreciyle başlamaktadır. Doğru satın alma politikası, geri dönüştürülebilir veya yeniden kullanılabilir, enerji tasarruflu, deterjan kullanımını azaltan ve uygun paketli malzeme ve ekipmanlar, etkin atık ve çevre yönetimini sağlayacaktır (Erdogan ve Baris, 2007: 609).

Yeşil otel olmanın önündeki engellerin başında, yeşil uygulamaların genellikle yüksek yatırım maliyeti gerektirmesi ve dolayısıyla kısa vadede kârın düşmesi gelmektedir (Atay ve Dilek, 2013: 217). Müşteri talebinin az olması, otel yönetiminin çevresel konularda bilgi eksikliği ve çevreci uygulamalara zorlayan yasal düzenlemelerin eksikliği

yeşil otelcilik uygulamalarının önündeki en büyük engellerdir (Penny, 2007: 293). Diğer bir nokta, çevreye duyarlı konaklama tesisleri için bile turistlerin genellikle işletmelerden yüksek standartlar beklemeleridir. Yüksek standartlara sahip konaklama tesislerinin kurulması ise çevreye daha çok etki yaratmaktadır. Burada teknolojinin bu soruna yardımcı olabileceği düşünülmektedir (Kahraman ve Türkay, 2012: 142). Bunlara ek olarak, şirketler sosyal ve çevresel sorumluk faaliyetlerini müşterilerine bildirmekte yetersizdir ve müşteriler yeşil pazarlama çabalarını bilgilendirici bulmamaktadırlar (Grimmer ve Bingham, 2013: 1951).

1.8. Yeşil Otelcilikte Uygulama Alanları

Bir bölgede turizmin gelişebilmesi için olumlu çevre koşulları gereklidir. Turistlerin satın alma tercihlerinde doğal güzellikler ve bozulmamış bir ekolojik çevre önemli etkenlerdendir. Bundan dolayı, turizmin bir bölgede gelişmesi yüksek çevre kalitesine bağlıyken, sürdürülebilmesi turistik faaliyetlerin çevre kalitesini arttıracak şekilde yönetilmesine bağlıdır (Demir ve Çevirgen, 2006: 135). Yeşil otelcilik uygulamaları sadece geri dönüşüm ile sınırlı değildir. Satın alma, kullanımı azaltma, tekrar kullanma gibi konularda işletmelerin danışmanlık ve rehberlik hizmeti alması gerekmektedir (Emeksiz, 2007: 151).

Yeşil otelcilikte esas olan çevreye olan etkinin azaltılması olduğuna göre otellerin çevreye etkilerinin tespit edilmesi ve bunların minimize edilmesi doğru olacaktır. Otellerin çevreye en yoğun etkilerinin tesisin planlama ve faaliyet dönemlerinde, yerel ve ithal dayanıksız malların, enerjinin ve suyun aşırı tüketimi ile birlikte havaya, suya ve toprağa bırakılan atıklardır (Mensah, 2004; Erdogan ve Baris, 2007: 604). Bunlara ek olarak otellerin çevreye doğrudan ve dolaylı etkileri şunlardır (Aslanertik ve Özgen, 2007: 166):

- Otel atık sularının toprağa sızması ve yeraltı sularının kirlenmesi,
- Bahçe sulama, havuz doldurma gibi artezyenlerden aşırı su çekimi ile yeraltı su kaynaklarının azalması,
- Otele turist ve malzeme getiren araçların yaydığı egzoz gazları ile havanın kirlenmesi,
- Kıyı yapılaşması ile bazı canlı türlerinin üreme ortamlarının yok olması,
- Elektrik, telefon gibi iletişim hatlarının yarattığı görsel kirlilik,

- Reklam, ilan panoları gibi yönlendirme levhalarının yarattığı görsel kirlilik,
- Otele gelen araçlar ve otel çevresinde yapılan yürüyüşler nedeniyle toprağın sıkışması ve erozyona sebebiyet vermesi,
- Yapılaşma, yol inşaatları, enerji hatları için ağaçların kesimi,
- Otele gelen kişilerin ziyaret ettikleri tarihi yerlerin gürültü, titreşim, ısı değişimi, kirlilik gibi nedenlerle aşınmaya uğraması,
- Otellerde kalan turistlerin hem otelde hem de otel dışında çevreye attıkları atıklar,
- Kemirici hayvanlarla mücadele için aşırı miktarlarda ilaç kullanımı,
- Bahçe düzenlemesi için gübre ve vb. tarım ilaçlarının kullanımında aşırıya kaçılması ve toprak kirliliği oluşumu,
- Ekosisteme yapay endüstriyel yapıların getirilmesi,
- Otellerde kullanılan ısıtma ve soğutma sistemlerinden yayılan emisyon gazlarının havayı kirletmesi,
- Otellerdeki eğlence faaliyetlerinin gürültü kirliliği yaratması.

Çevreye duyarlı otelcilikte atık yönetimi, enerji verimliliği, su kaynaklarının korunması ve hava kalitesi olmak üzere dört temel uygulama alanı bulunmaktadır (Kahraman ve Türkay, 2012: 149). Kirk (1998), bu uygulama alanlarına ek olarak eğitim programlarının değiştirilmesi ve çalışanların eğitimi uygulama alanlarını belirtmiştir. Rivera (2002: 345), otel işletmelerinin çevre yönetim uygulamalarını çevre politikasının yazılı olarak ifade edilmesi, suyun kullanımının azaltılması, enerji kullanımının azaltılması, genel tüketimin azaltılması, atık yönetimi ve personel eğitimi konularının bulunduğunu belirtmektedir (Rivera, 2002, 2004). Penny (2007: 293)'ye göre ise otellerin uyguladığı çevreci faaliyetlerin başında elektrik tasarrufu (%81), su tasarrufu (%78), atık yönetimi (%78) ve gürültü azaltılması (%67) gelmektedir.

1.8.1. Enerji Tasarrufu

Elektrik, gaz ve petrol konaklama işletmelerinin temel enerji girdileridir. Aydınlatma, ısıtma ve soğutma gibi birçok faaliyet için işletmeler doğrudan veya dolaylı enerji kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda, konaklama işletmelerinin enerji kaynaklarını etkin kullanımı önem arz etmektedir (Kahraman ve Türkay, 2012: 151). Türkiye'de enerji fiyatlarının yüksek olması konaklama tesislerinin maliyetlerini ve

dolayısıyla rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir. Otellerde enerji verimliliğini sağlamak için alınabilecek önlemlerden bazıları şunlardır (Öztürk, 2004: 12-18):

- Otelde lambaların değişimini ve tamiratını yapan kişilerin hangi tür lambanın nerede kullanılması konusunda bilgilendirilmelidir.
- Eskiyen ve sık sık arızalanan makineler, enerji verimli yeni teknoloji makinelerle değiştirilmelidir.
- Odalarda kullanılan klimalar, bilgisayar bağlantılı olmalı ve doluluk oranına göre çalışmalı, müşteri otelden ayrılırken kendiliğinden kapanmalıdır.
- Aydınlatmada kullanılan enerjiyi minimize etmek için gün ışığından maksimum fayda sağlanmalıdır.
- Otelde modern lamba sistemleri (led gibi) kullanılmalıdır. Bu sayede enerji verimliliği sağlanırken, bakım maliyeti düşürülür ve lambaların ömrü %50 uzatılmış olur.
- Pencere ve dış kapıların camları çift cam olmalıdır.
- Elektrik süpürgelerinin tekrar kullanılabilir vakum torbalı olanlardan seçilmelidir.
- Büyük konvansiyonel fırın yerine küçük boyutlu ısı yalıtımlı fırınlar tercih edilmelidir.
- Otelde kullanılan buzdolabı gibi eşyalar ile diğer elektrikli aletleri alınırken enerji verimli olanları tercih edilmelidir.

1.8.2. Su Tasarrufu

Oteller suyun en çok kullanıldığı tesislerdendir. Otellerde su tüketimine ödenen bedel toplam maliyetlerin %15'ini oluşturmaktadır. Otellerde kullanılan suyun %45-50'si odalarda tüketilmektedir. Odalarda tüketilen suyun ise %56'sı duşta, % 25'i tuvalette, % 10'u temizlikte ve %9'u lavaboda kullanılmaktadır (Öztürk, 2004: 6). Otellerde, mutfak ve odalarda yemek, içmek, yıkanmak ve çamaşır için suya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden, suyun verimli kullanımını oldukça önemlidir (Kahraman ve Türkay, 2012: 152). Suyun tasarruflu kullanılması için otel işletmelerinde alınabilecek önlemlerden bazıları şunlardır (Öztürk, 2004: 6-12):

- Otel personeli ve teknik elemanlar eğitilmelidir.
- Akıtan musluk, rezervuar ve duş başlıkları tamir edilmelidir.
- Yıpranan, arızalanmış ve bozuk musluk, duş başlığı ve tuvalet tankları düşük hacimli olanlarla değiştirilmelidir.

- Bulaşıkların kaba kirlerinin temizlenmesi için akarsu yerine göllendirilmiş su kullanılabilir.
- Sebze ve meyve yıkanırken akarsu yerine göllendirilmiş su kullanılabilir.
- Çamaşır ve bulaşık makinelerinin daha az enerji ve su harcayan modelleri kullanılmalıdır.
- Çamaşır ve bulaşık makinelerini tam dolu iken çalıştırılmalı, yarı dolu veya aşırı dolu iken çalıştırılmamalıdır.
- Yüzme havuzlarında suyun dışarıya taşmasını önlemek için havuzdaki su seviyesini biraz düşük tutulmalı ve havuz kenarlarına kanallar yapılmalıdır.
- Havuzlarda uygun filtreler kullanılarak su kullanımı azaltılmalıdır.
- Kullanılmadığı zaman havuzun üzeri buharlaşmayı önlemek için havuz örtüsüyle kapatılmalıdır.
- Otel bahçesindeki çimler geç saatlerde veya geceleri, 2 veya 3 günde bir sulanmalıdır.
- Çimler damla sulama tekniğiyle sulanmalıdır.
- Topraktan suyun buharlaşmasını engellemek için yongalar kullanılmalıdır.

1.8.3. Atık Yönetimi

Yoğun tüketimin gerçekleştiği konaklama işletmelerinde, cam, metal, plastik, kağıt, porselen ve tehlikeli maddeler gibi atıkların organik atıklardan ayrıştırılması, farklı alanlarda tekrar kullanılmak üzere depolanması doğal çevrenin korunması için önem teşkil etmektedir (Seyhan, 2011a: 132). Ancak, Türkiye’deki sanayi tesislerinin yüzde 98’inde, belediyelerin yüzde 95’inde, turizm tesislerinin yüzde 81’inde atık arıtma tesisi bulunmadığı görülmektedir (ntvmsnbc.com, 2015).

Konaklama işletmelerinde atık yönetimi, “turistik ürün üretim maliyetlerinin ve çevresel etkilerinin minimuma indirilmesi amacı ile otel işletmesi faaliyet alanlarında ortaya çıkan atıkların azaltılması ve değerlendirilmesi konuları üzerinde duran, çevresel maliyet yönetimi ve çevresel kalite yönetim sistemleri gibi gelişmiş çevre yönetimi araçlarına zemin hazırlayan bir yönetim sistemi” şeklinde tanımlanabilir (Özgen, 2005: 94). Atık yönetimi için kullanılan yöntemler, kullanılan kaynak miktarının azaltılması ve üretilen ürünün ömrünün ve servis süresinin arttırılmasıyla atık miktarının en düşük seviyeye indirilmesini kapsamaktadır. Bunun için öncelikle atık önleme, tekrar kullanım ve

geri dönüşüm yöntemleri kullanılmaktadır. Önlenemeyen atıklar ise uygun yöntemlerle bertaraf edilmektedir (Kahraman ve Türkay, 2012: 149).

Atık yönetimi uygulamasının başarısı için öncelik üretilen atık miktarının azaltılmasıdır. Bununla birlikte otel işletmesinin her yerine kağıt/karton, metal, cam ve pil gibi atıkların ayrıştırılması için çöp kutularının konulması ve bu atıkların geri dönüşüm firmalarına satılmasına yönelik anlaşmalar yapılması gerekmektedir. Ayrıştırılmış organik atıklar tarım işletmelerine gübre olarak satılabileceği gibi otelin organik bahçesinde kullanılabilir (Seyhan, 2011a: 133).

Otellerde kullanılan çarşaf ve havluların ağartıcı ve kimyasal içermeyen, pamuktan yapılmış olanların tercih edilmesi çevre duyarlılığı için uygun olacaktır. Aynı zamanda, yatak çarşaflarının ve havluların değiştirilmesi müşterilerin tercihlerine bırakılarak, bunların yıkama sıklığı azaltılabilir. Ayrıca, otellerde atıl durumdaki yatak, yorgan, battaniye, çarşaf, koltuk, sandalye gibi eşyaları temizlendikten sonra ihtiyacı olan kişilere veya hayır kurumlarına verilebilir. TV ve buzdolabı gibi aletlerin bozuk olanları tamir ettirildikten sonra yine ihtiyaç sahipleri veya gönüllü kuruluşlara verilebilir (Öztürk, 2004: 2).

1.8.4. Diğer Uygulamalar

Otel işletmelerinde çevreci uygulamalara personel katılımı sağlanmadan başarılı olunamaz. Eğitim fırsatları, alan ziyaretleri, yarışmalar, haber bültenleri ve diğer yollarla çalışanların çevreye duyarlılık faaliyetlerine katılımı teşvik edilmelidir. Örneğin, en iyi uygulamaların yapıldığı the Walt Disney Parks and Resorts'da çevre konusunda ziyaretçi ve personel eğitimi ve iletişimi teşvik edilmektedir. Washington'daki the Willard Inter Continental oteli, gönüllü çalışan programı ve tedarikçi çeşitliliği programı ile sosyalleşme çabaları yürütmektedir (Graci ve Kuehnel, 2015). Personel eğitimi ve bireysel davranışın değiştirilmesiyle bağımsız otellerde %20 oranında enerji ve su tasarrufu sağlanabilirken, katı atıkların %30 oranında azaltılması mümkün olabilmektedir (Goodman, 2000: 211).

Tatillerinde çevreye olan etkilerinin farkında olmadıkları için turistlerin bilgilendirilmesi önem arz etmektedir. Bu amaçla otelin web sitesine, otelin ortak kullanım alanlarına ve misafir odalarına bilgilendirme formları konulabilir. Oteller bu

şekilde, yeşil turizm faaliyetlerinin gelişimini sağlarken ve turistlere bunun faydalarının aktarmalıdır (Graci ve Kuehnel, 2015).

1.9. Yeşil Otelcilik ile İlgili Birlik, Etiket ve Sertifikalar

Dünyada çevre ve insan sağlığı hakkında kaygılar II. Dünya Savaşı'nın sonrasında başlamış olmasına rağmen otelcilikte çevreyle ilgili faaliyetler 1990'ların ilk yıllarına kadar rağbet görmemiştir. Bu dönemde dünya çapında çeşitli birliklerin çabalarıyla Uluslararası Otel Çevre Girişimi (IHEI) başlatılmıştır (Mensah, 2006; Penny, 2007: 288). IHEI uluslararası otelcilik endüstrisi tarafından geliştirilmiş, bütün otellerin ve çevrenin yararına olan bir programdır. Program, 1992 yılında 12 çok uluslu otel zincirinin tepe yöneticileri tarafından dünya çapında otelcilik sektörünün çevre performansını sürekli geliştirmek amacıyla kurulmuştur (Honey ve Stewart, 2002: 43; Thompson, 2005: 356).

Uluslararası Otel Çevre Girişimi (IHEI), 1996 yılında oteller için stratejik çevre yönetim planı taslağı yayımlamıştır. Bu taslakta otel yönetimlerine şu tavsiyelerde bulunmaktadır (Penny, 2007: 289):

- Açık bir çevre politikasına sahip olmak,
- Çevreden sorumlu bir kişi veya bir ekip tayin etmek,
- Fazla malzeme, enerji, su tüketimini ve emisyonu azaltmak için bir uygulama planı belirlemek,
- Otel personeli ve müşterileri arasında çevre duyarlılığını arttırmak için bir plan oluşturmak,
- Çevre dostu ürünler sunacak iş ortakları aramak,
- Yerel toplumun eski ürünlerin ihtiyaç sahiplerine dağıtılması gibi faaliyetlerine katılmak,
- Bazı çevre örgütlerinin üyesi olma ve bu konuda araştırma yapmak,
- Çevre sorunları hakkında yayımlanmış bilgileri araştırmak,
- Çevresel performansı denetlemek için bir plan belirlemek.

Günümüzde yeşil otellerin Yeşil Oteller Birliği (Green Hotels Association), çevreci konulara ilgili otelleri bir araya getirmeyi amaçlayan bir birliktir. Misafirler istemedikçe su servisi yapılmamasından yeni ısıtma, soğutma ve havalandırma sistemlerine (HVAC) kadar her ölçekteki çevreci faaliyetlerin konaklama endüstrisine kazandırılmasını

önermekte, teşvik etmekte ve desteklemektedir. Bu amaçla otellerin genel müdürleri, teknik müdürleri ve kat hizmetleri müdürleri gibi yöneticilerine enerji ve su tasarrufu, atık yönetimi gibi konularda öneriler sunmaktadır. Birlik, otellerin faturalarını düşürecek, aynı zamanda buldukları destinasyona olumsuz etkilerini azaltacak 157 sayfalık bir yeşil uygulama rehberi sunmaktadır. 1993 yılında kurulan birliğe, iş ortağı (oteller), müttefik (tedarikçiler), eğitimci (hükümet, kamu, akademisyenler ve öğrenciler), çevreci (destekleyen kuruluşlar) ve gezgin üyeler (turistler, bireysel katılımcılar) üye olabilir. İş ortağı üyelik için oteller yıllık olarak 200 dolar ve işletmede bulunan her oda için 1 dolar ödemektedir (Yeşil Oteller Birliği, 2015).

Ekolojik etiketleme, ürün yaşam döngüsünde yani ürünün her aşamada çevreye olan etkisini gösteren ve tüketicileri bilgilendirilmeye yönelik işaretlerdir. Eğer bir ürün etiketi veren organizasyonun ekolojik olarak güvenilir kriterlerine uyuyorsa bu ürün eko-etiket ile ödüllendirilir (Alagöz, 2007: 1). Bugün dünya çapında 60 yakın çevreci otel etiketi bulunmaktadır. Bunlar coğrafi ölçeğe, turizmin alt sektörlerine, kapsadığı konular, sertifikasyon yöntemi gibi alanlarda farklılık göstermektedir (Lo vd., 2014: 166). Green Globe, Green Key, Green Seal, Green Leaf, Ecotel, Blue Flag bunlardan en çok bilinenleridir (Buckley, 2002; Font, 2002; Sasidharan vd., 2002; Bobbett, 2010; Buckley, 2013). Bunların dışında EU label, LEED, BREEAM, EMAS ve ISO 14001 sertifikalarını diğer sektörlerdeki işletmeler gibi otel işletmeleri de tesisleri için alabilmektedir.

Green Key (Yeşil Anahtar), sürdürülebilir turizmi geliştirmek ve iklim değişikliğinin önlenmesine katkıda bulunmak amacıyla tesislerin teşvik ve ödüllendirilmesine yönelik gönüllü bir ekolojik etikettir. Yeşil Anahtar, 1994 yılında Danimarka'da başladı ve 2002 yılında Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı'nın (FEE) desteklediği beşinci uluslararası program oldu. Bu tarihten sonra dünya çapında 40'tan fazla ülkeye yayılarak, katılımcıların sayısı hızla büyüdü. Nisan 2015 tarihi itibarıyla 48 ülkede 2.400'den fazla otel yeşil anahtar ile ödüllendirilmiştir. Yeşil Anahtar, aralarında girişimcilerin, sektör otoritelerinin, misafirlerin ve yerel halkında bulunduğu turizm aktörlerini eğiterek, sürdürülebilir olmayan davranışlarını değiştirmeyi amaçlamakta ve çevre korumaya katılmalarını güçlendirmektedir. Yeşil Anahtarın, oteller, hosteller, kamp yerleri ve kongre merkezleri için uluslararası kriterler ile her ülkenin yasalarına, altyapısına ve kültürüne özel ulusal kriterler öne sürmektedir. Kriterler, çevre yönetimi, teknik konular ve çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin katılımına yoğunlaşmaktadır. Kategorilerin

bazıları şunlardır: su, atık, enerji, müşterilerin bilinçlendirilmesi ve katılımı, çevre yönetimi, çalışanların katılımı, kimyasal kullanımı, açık alanlar ve yiyecek – içecektir. İlk yıl kriterlerin karşılanması istenmezken işletmelerden her yıl kriterleri karşılama oranını arttırması istenmektedir. Sertifikanın 2015 yılındaki, yıllık ücreti 1.000 Euro, gözlemci ücreti ise 500 Euro ve gözlemcinin seyahat masraflarıdır (Greenkey, 2015). Türkiye’deki yeşil anahtar başvuruları, Türkiye Çevre Eğitim Vakfı (TÜRÇEV) ulusal koordinatörlüğü tarafından kabul edilmektedir. 2015 yılı nisan ayı itibariyle Türkiye’deki çeşitli şehirlerden 59 otel Yeşil Anahtar ödülü sahibi olmuştur (TÜRÇEV, 2015).

Green Globe 21 (Yeşil Küre), Ajanda 21 ile sürdürülebilir kalkınma prensiplerinin seyahat ve turizme uyarlandığı global turizm sertifika programıdır. Yeşil Küre bütün seyahat ve turizm aktörlerine, faaliyet çeşidi ve büyüklüğü gözetmeksizin açıktır (Parsons ve Grant, 2007: 81). Program birçok küçük ve orta ölçekli (Kobi) konaklama işletmesinin çevreye yönelik arayışlarını karşılamaktadır (Lo vd., 2014: 169). Yeşil Küre, 1992 yılındaki Rio zirvesinden sonra, Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi (WTTC), Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) ve Dünya Konseyi (Earth Council) işbirliğinde, Ajanda 21 prensiplerini turizm işletmelerine uyarlamak amacıyla çalışmaya başladı. 1994 yılında Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi ile önde gelen turizm birlikleri, Londra merkezli Yeşil Küre (Green Globe) hareketini başlatmıştır. Program önceleri üyelik üzerine çalışmaktadır. 1998 yılından sonra, Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi üyelerinin kurduğu Avustralya merkezli, Sürdürülebilir Turizm İşbirliği Araştırma Merkezi’nin ortağı olması ile Yeşil Küre yeniden yapılandı (Parsons ve Grant, 2007). 1999 yılında, Yeşil Küre programı, Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi’nden ayrıldı ve Green Globe Limited Şirketi kuruldu. 2000 yılında, Green Globe Asia Pacific, Green Globe Limited Şirketini de bünyesine katarak Hong Kong’daki Pasifik Asya Seyahat Birliği Konferansında kuruldu. 2008 yılında, ABD merkezli Green Globe International tarafından Green Globe Limited Şirketi tekrar satın alınarak, program canlandırılmış oldu (Green Globe International, 2015). Yeşil Küre 21 standartları, 380 uygunluk göstergesiyle desteklenmiş 44 kriterden oluşmaktadır. Tüm Yeşil Küre standartları yılda iki kez güncellenmektedir. Yeşil küre standartları, global sürdürülebilir turizm ve ortaklık kriterleri, Ajanda 21 ve 182 devlet tarafından kabul edilen Rio 1992 Sürdürülebilir Kalkınma Bildirisi ve ISO 9001, 14001, 19011 uluslararası standartlarına dayanmaktadır (Green Globe, 2015).

Green Seal (Yeşil Mühür), ABD’de 1989 yılında uygulanmaya başlayan bir sertifikasyon programıdır. ABD’deki eyaletlerin yarısından fazlasında yasal mevzuat ve rehber düzenlemelerde Green Seal’den bahsedilmektedir. Green Seal sertifika programında yeşil şehir ve yeşil işletme, yeşil satın alma, yeşil ağırlama, yeşil bina yönetimi ve yeşil posta olmak üzere 5 farklı uygulama alanı bulunmaktadır. Yeşil ağırlama alanında, otel ve konaklama tesisleri (GS-33) ile restoran ve yiyecek hizmetleri (GS-46) olmak üzere iki sertifika çeşidi bulunmaktadır (Green Seal, 2015b). Otel ve Konaklama tesisleri için olan Green Seal 33 sertifikası 1999 yılından beri verilmektedir. Bu sertifika, konaklama işletmesine bağlı yüzme havuzu, golf üniteleri ve restoranları içermemektedir. Bronz, gümüş ve altın olmak üzere üç seviye bulunmaktadır. Sertifika, atıkların azaltılması, enerji tasarrufu ve yönetimi, tatlı su kaynaklarının yönetilmesi, atık su yönetimi, kirliliğin önlenmesi ve çevreye duyarlı satın alma konularında kriterler bulunmaktadır. Sertifika için başvuru ve değerlendirme ücretleri işletmenin başvurduğu sertifika seviyesine ve işletmenin oda sayısına göre farklı ücretlendirilmektedir (Green Seal, 2015a)

Green Leaf Foundation (Yeşil Yaprak Vakfı), 17 Mart 1998 tarihinde Tayland’da Turizm Faaliyetleri Çevre Destek Kurulu (the Board of Environmental Promotion of Tourism Activities – BEPTA) tarafından kurulmuştur. Vakıf, Tayland Turizm Örgütü, Tayland Oteller Birliği, Birleşmiş Milletler Çevre Programı, Tayland Elektrik Üretim İdaresi, Çevre Kalitesini Arttırma Derneği ve Büyükşehir Su İdaresi tarafından himaye edilmektedir. Vakıf tarafından Green Leaf programı turizm endüstrisi için çevre kalitesinin geliştirilmesinde ilk adım olarak görülmektedir. Program kapsamında BEPTA tarafından oluşturulan uygulama kontrol listesi ile otellerin her faaliyetlerinin çevreye etkileri değerlendirilmektedir. Denetlemeler sonunda en yüksek 5 yaprak olmak üzere 1 yapraktan 5 yaprağa kadar sertifika verilmektedir (Green Leaf, 2015a). Uygulama standartları şu konuları içermektedir (Green Leaf, 2015b):

1. Çevre uygulama politika ve standartları,
2. Atık yönetimi,
3. Enerji ve suyun verimli kullanımı,
4. Satın alma,
5. Tesis içi hava kalitesi,
6. Hava kirliliği,
7. Gürültü kirliliği,

8. Su kalitesi,
9. Yakıt, gaz ve zehirli atıkların depolanması ve yönetimi
10. Eko-sistem üzerinde etki,
11. Yerel toplum ve kuruluşlar ile işbirliği.

Green Leaf Tayland'dan ayrı olarak dünya çapında tanınan *Green Leaf Eco Standard* bulunmaktadır. Green Leaf Çevre Standartları, 2007 yılında Afrika'daki çevreye duyarlı konaklama işletmeleri için bağımsız ve tarafsız standartlar oluşturulmak amacıyla İngiliz tur operatörlerinin isteğiyle Wilderness Foundation (Vahşi Doğa Vakfı) tarafından kurulmuştur. Standartlar işletmeler ile çevre arasında dengeye odaklanmıştır. 2008 yılında Güney Afrika'da, ilk olarak turizm grubuna Green Leaf sertifikası verilmiştir. 2010 ve 2011 yıllarında turizm dışında perakende sektörü ve diğer hizmet sektörleri modüller geliştirilmiştir. 2013 yılından beri uluslararası akreditasyon kurumları tarafında Green Leaf Eko Standartları akredite olmuştur. GLES 101 modülü turizme sektörünün sertifikasyonu amacıyla kullanılmaktadır (Green Leaf Eco Standard, 2015).

Özellikle kıyı otellerini etkileyen sertifikalardan biri *Mavi Bayrak* sertifikasıdır. Mavi Bayrak, dünya çapında plaj, marina ve yatlara verilen bir eko etikettir. İlk olarak Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı (FEE) tarafından 1987 yılında vermeye başlamıştır (Kınacı, 2011: 101). Mavi Bayrak Ödülünde plajlar için 32, marinalar için 24 kriter bulunmaktadır. Bu bağlamda, sezon süresince 15 gün ara ile deniz suyundan numune alınmaktadır. Alınan numuneler, Avrupa standartlarında değerlendirilmektedir. Numunelerin alınması ve analizi Sağlık Bakanlığı tarafından yapılırken, bir kısmı Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından finanse edilmektedir. Mavi Bayrak genel merkezi Kopenhag'da bulunmaktadır. Türkiye'de 1993 yılında Kültür ve Turizm Bakanlığı öncülüğünde başlatılan uygulama, Türkiye Çevre Eğitim Vakfı (TÜRÇEV) tarafından yürütülmektedir. Mavi Bayrak, deniz suyunun temizliğini, çevreye önem verildiği, plaj ve marinaların kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayacağını, turistlere garanti eden bir eko etikettir. Nisan 2015 verilerine göre, 70 ülkede uygulanan Mavi Bayrak ödülüne sahip Türkiye'de 419 plaj, 21 marina ve 13 yat bulunmaktadır (Mavi Bayrak Türkiye, 2015).

Dünya'da çapında *ISO 14001* standardı olarak tanınan Çevre Yönetim Sistemi, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemlerinin ardından uluslararası kuruluşlar tarafından hızla benimsenmiştir (TSE, 2015). Uluslararası Standartlar Örgütü'nün, çevre yönetim standartları serisinden (ISO 14000 serisi), denetlenen ve belgelendiren tek standardı ISO

14001'dir (Ertuğrul ve Şavlı, 2013: 227). Bu standart ISO tarafından 1996 yılında yayımlanmıştır. ISO standartlarına koyduğu kural gereği her 5 yılda en az bir kez gözden geçirilip revize edilmektedir. 2004 yılında revize edilen standart ISO 14001:2004 olarak yayımlanmıştır. TSE tarafından tercüme edilerek standartlaştırılmıştır (Bektaş, 2005: 44). TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi olarak Türkiye çapında yürürlüktedir. Çevre Yönetim Sistemi'nin işletmeler tarafından benimsenmesinde şu avantajlar önemli rol oynamaktadır (TSE, 2015):

- İşletmelerin ulusal/uluslararası mevzuatlara uyumunu arttırması,
- İşletmenin çevre performansına katkıda bulunması ve çevre kirliliği oluşmadan daha baştan önüne geçilmesi,
- ISO 14001'in tüm dünyada bilinmesinden dolayı, uluslararası rekabette avantaj sağlaması,
- İşletme itibarına ve pazardaki payına katkıda bulunması,
- Maliyet kontrolüne yardımcı olması ve işletmenin verimliliğini arttırması,
- Enerji tasarrufu sağlaması,
- Acil durum (afetlere) ve kazalara karşı işletmenin hazır bulunmasını sağlayarak, olası kayıpların önüne geçilmesi,
- İzin ve yetki belgelerinin alınmasında kolaylık sağlaması.

Türkiye'de yeşil otelcilik adına verilen sertifikalar Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından verilen Yeşil Yıldız, TUROFED tarafından verilen Beyaz Yıldız ve TUROB tarafından verilen Yeşillenen Oteller (Greening Hotels) projesidir.

Türkiye'de yeşil otelcilik kapsamında, çevrenin korunması, çevre bilincinin geliştirilmesi, turistik tesislerin çevreye olan olumlu katkılarının teşvik edilmesi ve özendirilmesi amacıyla, 1993 yılından itibaren talep eden ve aranılan nitelikleri taşıyan konaklama tesislerine, Turizm Bakanlığınca Çevre Dostu Kuruluş Belgesi (Çam Simgesi) verilmiştir. 2008 yılında çıkarılan yönetmelik ile birlikte çam simgesi yerini *Yeşil Yıldız*'a bırakmıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2015a). Mart 2016 itibariyle, Türkiye'de 299 adet Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi bulunmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016a). Amerika ve Avrupa'da başlayan eko etiketleme çalışmaları ve Avrupa Birliği'nin turistik konaklama tesislerine yönelik yeni düzenlemeler yapması ile Türkiye'deki konaklama tesisleri için mevcut mevzuat gözden geçirilmiş, güncellenmiştir ve bir tebliğ

düzenlenmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın düzenlediği bu tebliğin amacı sürdürülebilir turizm kapsamında, çevrenin korunması, çevre bilincinin artırılması ve konaklama tesislerinin çevreye yönelik faaliyetlerinin teşvik edilerek Çevreye Duyarlı Konaklama Tesislerinin sınıflandırılmasıdır. Tebliğ'de konaklama tesislerinin türüne ve sınıfına göre belirlenen asgari puanların üzerinde puan toplayan konaklama tesislerine üzerinde sınıflarını gösteren yeşil renkli yıldız simgesi ve altında “Çevreye Duyarlı Tesis” ibaresi bulunan bir plaket verilmektedir (Kınacı, 2011: 104-105).

Çevreye Duyarlı Konaklama sertifikası (Yeşil Yıldız), su tasarrufu, enerji verimliliği, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı, çevreye zararlı atıkların azaltılması, konaklama işletmelerinin daha yatırım aşamasından itibaren çevre duyarlılığı kazanması ve çevreye uyumunun artırılması, çevre eğitimlerinin sağlanması ve ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliğini hedeflemektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2015a). Yeşil Yıldız sertifikası için genel yönetim, eğitim, yatak odalarındaki düzenlemeler, tesisin çevre uyumu, ekolojik mimari, enerji, su, deterjan ve kimyasallar, atıklar ve diğer hizmetler konularında 122 kriter belirlenmiştir. Bu kriterlerden işletmeler farklı puanlar almaktadır. Tesisin sınıfı ve bulunduğu konuma göre işletmeler alması gereken asgari puanın (Tablo 1. 1) üzerinde puan topladıklarında, Yeşil Yıldız Sertifikasıyla ödüllendirilmektedirler (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2015b).

Tablo 1. 1. Yeşil Yıldız Alabilmeleri İçin Tesislerin Alması Gereken Asgari Puanlar

TESİSİN SINIFI	ASGARİ PUAN	
	TATİL TESİSLERİ	ŞEHİR TESİSLERİ
5 Yıldızlı Tatil Köyü	330	-
5 Yıldızlı Otel	300	250
4 Yıldızlı Tatil Köyü	280	-
4 Yıldızlı Otel	230	200
3 Yıldızlı Otel	170	170
1 -2 Yıldızlı Otel-Diğer Konaklama Tesisleri	140	140

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yeşil Yıldız Bilgi Broşürü

Beyaz Yıldız projesi, çevrenin sürdürülebilirliğine katkıda bulunmak amacıyla Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜROFED) tarafından 2008 yılında başlatılan bir eko etiketlemedir. Gönüllü katılım esasına göre yapılan Beyaz Yıldız uygulaması ile turistik işletmelerinin su ve enerji kullanımının, kimyasal ve katı atık miktarlarının kontrol altına

alınması ile çevre verilebilecek zararın en aza indirilmesi hedeflenmektedir (Kınacı, 2011: 106).

TÜROFED ve Diversey Şirketinin geliştirdikleri Beyaz Yıldız Çevre Programı Versiyon 2, 2012 yılında yürürlüğe girmiştir. Bu versiyon ile Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri yönetmeliğine, Çevre ve Orman Bakanlığı'nın Çevre Kanunu, Çevre Yönetmeliği ve Çevresel Gürültünün Değerlendirilmesi ve Yönetimi gibi mevzuata ve Green Globe, EU Flower gibi çevresel standartlara uygunluğu sağlanmıştır. Beyaz Yıldız Çevre Programı 2012 versiyonunda, genel yönetim, tesisin çevre duyarlılığı, genel alanlar, odalar, atık yönetimi, su yönetimi, enerji yönetimi, teknik yönetim, kimyasal-deterjan-dezenfektan yönetimi ve eğitim başlıklarında toplam 167 kriter bulunmaktadır (TÜROFED, 2015). Projeye başvuran tesislerin belgeleri Diversey Consulting bünyesindeki çevre mühendisleri tarafından değerlendirilmektedir. Değerlendirmeler sonunda 100 üzerinden 65 puan toplayan konaklama işletmeleri Beyaz Yıldız sertifikasını kazanmaktadır. Otel işletmeleri verilen çıkartma ve sertifikalarını asarak müşterileri ile paylaşabilmektedirler (Kınacı, 2011: 106).

TUROB (Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği) tarafından 5. Dünya Su Forumu'nda Yeşil Oteller Projesi, *Greening Hotels (Yeşillenen Oteller) Projesi* olarak devam etmektedir. Proje kapsamında denetimler dünya çapında bir akreditasyon kuruluşu olan Bureau Veritas tarafından yapılmaktadır (Yeşillenen Oteller, 2015a). Enerji yönetimi, su tasarrufu, iç hava kalitesinin artırılması, atıkların azaltılması ve geri dönüşümü gibi kriterlerin odalar, lobi ve açık alanlar, çalışma alanları, çamaşırhane, yemek salonları gibi alanlarda uygulanması istenmektedir. Kriterlerin %60'ını sağlayan oteller Bronz, %75'ini sağlayan oteller Gümüş ve %90'ını sağlayan oteller ise Altın Yeşillenen Oteller sertifikasını almaya hak kazanmaktadır. Sertifika 2 yıl için verilmekte ve süre bitiminde işletmeler yarım günlük bir denetim sonrasında tekrar sertifikalandırılmaktadır (Yeşillenen Oteller, 2015b).

1.10. Dünya ve Türkiye'de Yeşil Otelcilik Uygulamaları

Enz ve Siguaw (1999) ABD'nin Chicago eyaletindeki 2.019 odalı The Hyatt Regency otelinin geri dönüşüm programı yürüttüğünü bildirmektedir. Bu otel her yıl, tonlarca kağıt, karton, cam, alüminyum ve strafor geri dönüştürmektedir. Otel, atıklarının %70'ni geri dönüştürmektedir ve atıkların değerlendirilmesi ile otel 120.000 dolar tasarruf

sağlamıştır. Arizona Scottsdale'deki diğer Hyatt Regency oteli ise bütün çöp kutularını farklı renklerde boyayarak personelin geri dönüşüm için çöpleri ayırmalarını kolaylaştırmıştır. Otel geri dönüşümün yanında yeniden kullanma politikası gereği, kırılan porselenleri yer mozaığı, eski kot üniformaları kalem olarak kullanmaktadır. Hotel Bel Air ise, arazi kullanımını %25 azaltmak hedefiyle, 10.500 dolar harcayarak küçük geri dönüşüm kutuları ve bir balyalama makinesi almıştır. Otel ilk 10 ayda 10.000 dolar tasarruf sağlamıştır. Maine Eyaletindeki The Colony Hotel pratik ile eğitimi birleştirmiş bir oteldir. Bütün otel odalarında, 4 bölümlü geri dönüşüm için çöp kutusu bulunmaktadır. Ayrıca, odalarda bulunan otel rehberinde, otelin çevreci uygulamaları ile birlikte su tasarrufuna yönelik ipuçları bulunmaktadır. Bununla birlikte otelde, mutfak atıkları kompostlanarak, otelin 11 hektarlık organik bahçesinde gübre olarak kullanılmaktadır (Enz ve Siguaw, 1999: 73-74).

Goodman (2000)'ın Scanic Otel zinciriyle yaptığı çalışmaya göre, zincir birlikte çalıştığı birçok tedarikçiye çevreye duyarlılığı konusunda baskı yapmış ve onlara çevreci çözümler sunmuştur. Örneğin, çamaşırhane şirketleri klorin çamaşır suları yerine oksijen tabanlı beyazlatıcılar kullanılmaktadır. Odalarda kullanılan kalıp sabunların israf edildiğini fark edip sıvı sabun kullanmaya karar vermiştir. Tedarikçi firma ile geri dönüştürülebilir pet şişeler imal eden başka bir işletmeyi buluşturarak, odalarda kullanılan sabun, şampuan gibi malzemeleri en uygun düzeye indirgemıştır. Bu sayede, yıllık 25 ton sabun ve şampuan, 8,5 ton şişeleme malzemesi tasarruf edilmiştir. Bulaşık makinalarında kullanılan deterjanın farklı dozajlarda paketlenerek, farklı öğünlerdeki bulaşıkların kirlilik derecesine göre kullanılmasıyla 5 ton bulaşık deterjanı (%20) tasarruf edilmiştir. Enerji tasarruflu ampuller, düşük akımlı tuvalet ve duşlar ile elektrik ve su tasarrufu sağlanmaktadır. Otel odalarında kullanılan malzemelerin %97'si geri dönüştürülebilir malzemedir kullanılmıştır. Plastik ve metal ışıklandırma aksesuarları ahşaplarla değiştirilmiştir. Bu sayede zincirin Oslo'da yeni açılan bir otelindeki 197 eko-odada 15 ton metal ve 90 ton plastik tasarruf edilmiştir (Goodman, 2000).

“People and Planet” dergisi 2001 sayısına göre Kanada'daki Banf Springs Hotel geri dönüşüm programı uygulayarak %85 oranında atıklarını azaltmıştır. Toronto'daki Skydome Hotel odalarına geri dönüşüm çöp kutusu koyarak 58.000 kutu ve 12.000 şişe toplamıştır. Kullanılan suyun geri dönüştürülmesiyle St Lucia'daki Le Sport Resort yılda bir milyon galon su tasarrufu yaparken, Kaliforniya'daki Apple Farm Inn günde 5.000

dolar ve 4.200 galon su tasarrufu yapmıştır. Seattle Westin Hotel enerji tasarruflu ampuller kullanarak odalardaki enerji harcamasını %66 azaltarak 400.000 dolar tasarruf etmiştir. Taj Hotel zinciri ise otellerinde ısınma için %50-100 oranlarında güneş enerjisi kullanmaktadır (Erdoğan, 2003: 183).

Honey ve Stewart (2002)'in çalışmasına göre, Sydney'deki Inter-Continental otelinde sadece çamaşırhanede kullanılan suyun sıcaklığının azaltılmasıyla bir yılda 24.000 dolar tasarruf sağlamıştır. Atina'daki Grecotel, çevre programı uyguladığı 7 yılda, su tüketimini %30 azaltmış, yakıt (petrol) tüketimini %40-55 oranında düşürmüştür. Londra'daki The Ritz Hotel, enerji verimli alan ısıtılması ve sıcak su projesini gerçekleştirmesiyle, gaz tüketiminde %40 tasarruf sağlamıştır. İspanya'daki The Sol Elite Falco oteli çevre duyarlılığı faaliyetlerine katıldıktan sonra %15 satışlarında artış meydana gelmiştir (Honey ve Stewart, 2002: 43-44).

Chen ve Chen (2012)'in gerçekleştirdikleri çalışmaya göre Çin'in Taipei şehrindeki The Westin oteli, 2008 yılı başından beri müşterilerin özel istekleri dışında otel odalarında sabun, şampuan, saç kremi ve duş jeli dışında buklet malzemeleri bulundurmamaktadır. Otel bu uygulamaya geçmeden 3 ay önce resepsiyon ve oda tuvaletlerine, turistleri çevre korumaya yönelik bilgilendirme ve eğitimi amaçlı notlar bırakmıştır. Su tasarruflu musluklar, enerji tasarruflu ampullerin yanında klimanın sıcaklığı ile su ısıtılmasını sağlayan ısı tasarruf jeneratörü otelde kullanılmaktadır. Ayrıca otel, odalarda çarşaf ve havluların gereksiz değişimini ve dolayısıyla fazla su, deterjan, enerji kullanımını ve atık su miktarını azaltmaktadır (Chen ve Chen, 2012: 213). Far Eastern Plaza otelinin odalarında ise, düşük akımlı musluklar, personelin dinlenme alanlarında sensörlü musluk ve düşük hacimli rezervuarlar kullanılmaktadır. Kazanılmış yağmur sularını, havalandırma sisteminin sıcak suları ve yüzme havuzunun atık suları, soğutma kulesinde kullanılarak değerlendirilmektedir. Personelin dinlenme odalarına su tasarrufuna yönelik sloganlar konulmuştur. Otelin yanındaki, Yanminshan gölü çevresindeki ağaçlık alanın bakımı yapıp, yeni ağaçlar dikilmektedir. Yılda iki kez gönüllü faaliyetleriyle plajın temizliği yapılmaktadır (Chen ve Chen, 2012: 215).

Atay ve Dilek (2013), tarafından yapılan çalışmaya göre İbis Oteller grubu, su akış düzenleyicileri, su kaçak dedektörleri, termostatik ısı dedektörleri gibi önlemler ve yağmur suyunun bahçe sulamada kullanılması gibi uygulamalarla 38.100.000 litre su tasarrufu sağlamıştır. Ayrıca, gruptaki oteller güneş enerjisi gibi yenilenebilir enerji kaynaklarının

kullanımı, enerji tasarruflu ampuller gibi uygulamalarla enerji tüketiminde %40'a varan tasarruf sağlamıştır. Grup bünyesindeki otellerin katı atıkları özel lisanslı şirketler tarafından alınıp ayrıştırılmaktadır. İspanya'da bulunun iki otel gazete, karton, plastik, pil vb. malzemelerin ayrıştırılmasından 46.000 Euro kazanç sağlamıştır. Bunlara ek olarak otel grubu hem çalışanlarına hem de misafirlerine çevre duyarlılığına yönelik bilgilendirmede bulunmaktadır (Atay ve Dilek, 2013).

Saçılık ve Çevik (2014)'in Antakya Güngör Ottoman Palace otel işletmesinde yaptığı çalışmaya göre, işletme yeşil yıldız projesi kapsamında atık yönetimi, su tasarrufu, enerji yönetimi ve sürdürülebilirlik eğitimi gibi yeşil otelcilik uygulamaları gerçekleştirmektedir. Otelde atık yönetimi uygulamaları kapsamında, tehlikeli atık olarak değerlendirilen asansör yağlarını, kırılan ve bozulan floresanları, çocuk bezlerini ve kozmetik ürünlerini ayrı ayrı toplayıp bertarafını sağlamakta, ayrıca genel çöplerin ayrıştırılarak toplanmasını sağlayarak geri dönüşüm firmalarına ulaştırmaktadır. Su tasarrufu uygulamalarına bakıldığında ise, odalarda, genel kullanım alanlarında ve personelin kullandığı alanlardaki düşük akımlı ve fotoselli pisuvar, rezervuar, armatürler tercih edilmektedir. Otelde, ısı kaybını önlemek amacıyla özel camlar ve çift kapı sistemi uygulanmaktadır. İşletmede, enerji tasarruflu ekipmanlar, ampuller ve led ışıklar kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte işletmenin elektrik ihtiyacının %25'i fotovoltaik paneller aracılığıyla güneşten elde edilirken, işletmenin sıcak su ihtiyacının yazın %60'ı, kışın %20'si güneş enerjisi panelleri ile sağlanmaktadır (Saçılık ve Çevik, 2014).

Mesci (2014)'nin İstanbul'daki Yeşil Yıldız sertifikalı bir otelde yaptığı örnek olay çalışmasının sonucuna göre 2008-2013 yılları arasında işletme 620.570 KWh (230.624 TL) elektrik, 134.726 m³ (68.170 TL) doğalgaz, 49.923 ton (146.273 TL) su, 14.330 kg (50.153 TL) deterjan tasarrufu yaparak işletmeye yaklaşık 500.000 TL fayda sağlamıştır. Ayrıca 25.104 kg kâğıt, 13.518 kg plastik, 12.600 kg cam, 840 kg pil ve 6.950 kg atık yağ geri dönüşüme kazandırılarak çevreye dolayısıyla topluma katkı sağlamıştır.

BÖLÜM II

YEŞİL OTELCİLİKTE REKABET AVANTAJI

2.1. Rekabet ve Rekabet Avantajı Kavramları

Rekabet, farklı amaçlarla farklı unsurlar öne çıkarılarak tanımlanabilen, siyasi, sosyal ve ekonomik boyutları bulunan bir kavramdır. En geniş anlamıyla rekabet, “kıt bir şeyi paylaşmış veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış” olarak tanımlanmaktadır (Türkkan, 2016). Türk Dil Kurumu’na göre rekabet “aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış” anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2016). Benzer şekilde Bulut (2004: 1) rekabeti, aynı alanda üstünlük ve başarı elde etmek isteyen insan, şirket, devlet gibi varlıklar arasındaki mücadele olarak tanımlamaktadır. İşletme özelinde ise rekabet, işletme mal ve hizmetlerinin müşteriler tarafından çeşitli alternatifleri arasından sürdürülebilir olarak tercih edilmesini sağlayabilme yeteneği olarak düşünülebilir (Zerenler vd., 2007: 654).

Rekabetin ilk bakışta işletmeler için gereksiz yıkımlara neden olduğu düşünülse de rekabet yokluğunda israf edilen kaynaklar dikkate alındığında bu yaklaşımın geçerliliği sorgulanabilir. Haksız rekabet sonucunda elde edilebilecek avantaj rekabet anlayışının dışında tutulmalıdır. Rekabetin amacı rakipleri yok etmek değil, rakiplerle işbirliği yaparak pazarı büyütmek ve daha sonra rakiplerin yaratıcılıkları doğrultusunda pazardan pay almaktır. Bu, bir tekelleşme çabası değil pastayı büyütme girişimidir (İslamoğlu, 2013: 252). Benzer şekilde Bono (1996), Japon otomobil üreticilerini örnek vererek, otomobil kulübünde yedikleri yemeklerde otomobil sektörünün sorunlarını ve çözümlerini konuştuklarını ancak daha sonra rekabete devam ettiklerini vurgulamaktadır. Rekabet ekonomi biliminde pazarda dengeyi, kaynakların optimum dağılımını ve üretim faktörlerinin üretkenlikleri oranında pay alabilmelerini açıklamaktadır (İslamoğlu, 2013: 251).

Tarafların farklı ilişki ve beklentiler içinde bulunmasından dolayı genel kabul görmüş bir rekabet avantajı tanımı üzerinde uzlaşamamıştır. Ancak, rekabet avantajı ile ilgili olarak gerek ülkeler seviyesinde gerekse işletmeler seviyesinde birçok tanım yapılmıştır (Okumus ve Kılıç, 2004: 10-11). Bu açıdan rekabet avantajını mikro (işletmeler) ve makro (ülke/bölge) olarak iki düzeyde sınıflandırmak mümkündür (Okumus ve Kılıç, 2004; Bahar ve Kozak, 2012). Kavramın geniş kapsamlı olmasından dolayı bu bölümde rekabet avantajı kavramı işletmeler özelinde ele alınacaktır.

Rekabet avantajı bir işletmenin daha yüksek müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında piyasada üstün konum elde etmesi demektir (Acar, 2008: 22). Stratejik yönetim alanında önemli bir yere sahip olan rekabet avantajı kavramı, rakipler tarafından kullanılmayan, maliyetleri azaltmaya, pazar fırsatlarından yararlanmaya ve rakiplerin tehditlerini bertaraf etmeye yardımcı olan bir stratejinin uygulanması olarak görülmektedir (Barney, 1991: 102). Daha geniş kapsamlı olarak rekabet avantajı, “çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan, değerli, ikame edilemeyen ve taklit edilemeyen firma kaynakları) faydalanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlük” olarak tanımlanmaktadır (Soyer ve Erkut, 2008: 41).

İşletmelerin elde ettiği rekabet avantajı temelde kaynak ve yetenekleri ve/veya bulunduğu sektörün yapısına dayanmaktadır (Huang vd., 2015: 618). Diğer bir deyişle, herhangi bir şirketin başarısı gerçekte iki şeyden kaynaklanır: birincisi içinde rekabet etmekte olduğu endüstri, ikincisi o endüstri içindeki konum (Porter, 1998: 14).

İşletmeler, mevcut varlık ve yeteneklerini geliştirmeleri halinde veya bu yeteneklerin rakiplere göre zayıf kalmasıyla birlikte rekabet pozisyonlarını her an değiştirebilmektedir. Bu nedenle belirli bir süreliğine rekabet avantajı elde etseler bile işletmelerin ayakta kalabilmesi için bunu devam ettirebilmeleri önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014: 270). Diğer yönden, rekabet avantajı eğer iş çevresinden kaynaklanıyorsa, çevresel koşullar değiştiğinde bu avantaj kaybolabilir. Bu yüzden geçici rekabet avantajı, sürdürülebilir rekabet avantajına dönüştürülmelidir (Huang vd., 2015: 618). Porter (1980)’e göre rekabet avantajının uzun vadede devam ettirilebilmesi, rekabet avantajının sürdürülebilirlik derecesine, rakipler tarafından kopyalanabilir olması ve transfer edilebilirliğine bağlıdır. Eğer bu kriterler işletme lehine ise rekabet avantajı sürdürülebilirdir.

Alderson (1937) gibi rekabet avantajına yönelik yapılan ilk çalışmalarda temel rekabet koşulunun müşterinin çeşitlilik gösteren isteklerini karşılama konusunda uzmanlaşma olduğu vurgulanmaktadır (aktaran Hoffman, 2000: 5). Penrose (1959) ise, bir sektörde daha büyük ve daha köklü olan işletmelerin, daha küçük ve daha yeni olan işletmelere göre çeşitli rekabet avantajlarına sahip olacaklarını ve sonraki dönemlerdeki yönetimlerin nasıl olduğunun pek önemli olmayacağını ifade etmiştir (aktaran Klein, 2002: 318). Daha sonraları Alderson, Dinamik Pazarlama Davranışı (Dynamic Marketing Behavior) adlı kitabında rekabet avantajının, tüketici gözünde işletmenin rakiplerden farklı olmasından kaynaklandığını vurgulamaktadır. Bunun ise mal ve hizmetlerin benzersiz bileşimiyle gerçekleştirebileceğini vurgulamaktadır (Alderson, 1965: 197). Aynı yıl Ansoff'un Kurum Stratejisi (Corporate Strategy) kitabında rekabet avantajından, işletmenin etkin bir şekilde rekabet edebilmesi için gerekli olan stratejinin dört bileşeninden biri olarak bahsedilmektedir (Ansoff, 1965: 201). Sonraki dönemlerde Harvard Business School'dan Micheal Porter, jenerik rekabet stratejilerini tanıttığı "Competitive Strategy" üzerine yazdığı kitapta, stratejik avantaj olarak söz ettiği kavramı sonraki çalışmalarında rekabet avantajı olarak değiştirmiştir (Porter, 1980). Porter 1985 yılında ise, "Competitive Advantage" (Rekabet Avantajı) isimli bir kitapta rekabet avantajının güncel olarak kullanılan şeklini vermiştir (Porter, 1985).

Yıllar itibariyle, işletmelerin rekabet ettikleri unsurlar değişmektedir. Örneğin, 1960'larda üretim üstünlüğü, 1970'lerde maliyet üstünlüğü, 1980'lerde kalite üstünlüğü, 1990'larda hız üstünlüğü ve 2000'lerde hizmet üstünlüğü ile işletmeler rekabette öne çıkmayı hedeflemişlerdir (Kavrakoğlu, 1996: 25). Bu süreçte diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de rekabet yapısı, şekli ve rekabet gücünü oluşturan unsurların değiştiği görülmektedir. Bunun temel nedeni insanların ihtiyaç ve isteklerinde yani tüketim kalıplarında ve buna bağlı olarak hizmet kalitesi algılarında meydana gelen değişimdir. Bu durum turizm genelinde ve otelcilik sektöründe diğer hizmet sektörlerine nazaran daha fazla önem arz etmektedir (Bahar ve Kozak, 2012: 19).

Rekabet avantajı elde etmenin birçok yolu bulunmaktadır. Rakiplere karşı fiyat ve kalite yönünden avantaj sağlamak, rakiplerinden önce müşterileri değeri yaratarak pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerine hızlı cevap vermek, rekabet avantajı kazanmanın yöntemlerinden bazılarıdır (Acar, 2008: 22). Coşar (2008)'a göre, maliyetler, yeni yatırımlar için finansman olanakları, sipariş teslim süresi, kapasite

esnekliği, kalite ve standartlara uygunluk, güvenilirlik, teknoloji ve AR-GE, nitelikli işgücü, işletme imajı ve markası, satış sonrası hizmetler, envanter yönetimi ve uygulamaları, işletmedeki istikrar, tam zamanında üretim, ürün ve strateji otel işletmelerinde rekabeti etkileyen faktörlerdir. Yapılan çalışmanın sonucuna göre ürün ve hizmetin zamanında sunulması, kalitenin artırılması ve standartlara uygunluk, otel işletmelerinde rekabet üstünlüğünü sağlayacak unsurlardır (Coşar, 2008: 53).

İç piyasadaki rekabet, işletmeler ve endüstri için faydalıdır. Porter'a göre bir işletme uluslararası alanda rekabet avantajı elde edebilmek için öncelikle iç piyasada rekabet içinde olmalıdır. Bu şekilde işletmeler iç piyasada rekabet edebilmek için farklı stratejiler geliştirmeyi öğrenirler (Porter, 1998: 68).

2.2. Rekabet Avantajı Yaklaşımları

Alan yazında sürdürülebilir rekabet avantajı, işletmenin faaliyet gösterdiği pazardan kaynaklandığını ileri süren endüstri odaklı yaklaşım (Bain, 1956; Porter, 1980, 1985; Hill, 1988) ve işletme kaynaklarının kullanımına dayandığını ileri süren Kaynak Temelli Yaklaşım (Selznick, 1957; Ansoff, 1965; Learned vd., 1965; Lippman ve Rumelt, 1982; Barney, 1986; Hamel ve Prahalad, 1990; Barney, 1991; Prahalad ve Hamel, 1994) ile açıklanmaktadır.

2.2.1. Endüstri Odaklı Yaklaşım

Endüstri Odaklı yaklaşım, Pazar Odaklı Yaklaşım, Endüstriyel Organizasyon Modeli (I/O based Model) veya Fırsat Yaklaşımı olarak alanyazında farklı isimlerle anılabilmektedir (Porter, 1980, 1991; Porter ve Van der Linde, 1995; Dinçer, 2003; Porter, 2003; Ülgen ve Mirze, 2004; Mutluay, 2005; Papatya, 2007; Karacaoğlu, 2011; Ülgen ve Mirze, 2014).

Endüstri odaklı yaklaşım; çevredeki fırsatların analitik olarak araştırılmasını öneren ve stratejistlerin harekete geçirilerek stratejik kararlar almalarına yardımcı olmaya çalışan bir modeldir. İşletme öncelikle dış çevre analizi yapıp cazip bir sektör bulmaktadır. Daha sonra ise işletme bu sektöre girerek ve rekabetçi stratejiler geliştirerek ortalamanın üzerinde getiri sağlamaya çalışmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 75-76).

Endüstriyel Organizasyon Yaklaşımı aslen mikro iktisattaki endüstri iktisadına dayanmaktadır. Porter, klasik Bain/Mason Endüstriyel organizasyon modelini işletmeler için stratejik yönetim alanında ele almıştır (Porter, 1980; Porter, 1981). Geleneksel anlayışta endüstrinin yapısı işletmelerin yönetim ve hareketlerini, işletmelerin hareketlerinin bileşimi ise pazardaki işletmelerin toplu performansını belirlemektedir (Porter, 1981: 611). Ancak, Porter geliştirdiği model, çok önemli noktalarda ve ciddi biçimde geleneksel endüstriyel organizasyon teorisinden ayrılmaktadır. İlk olarak, Porter, endüstrinin performansından daha çok firmaya odaklanmaktadır. İkinci olarak, Porter'ın endüstri yapısı, geleneksel teoriden farklı olarak hem işletme dışına hem de işletme içine odaklanmaktadır (Spanos ve Lioukas, 2001: 908; Göral, 2009: 114).

Endüstri Odaklı Yaklaşım açısından, Porter (1985)'a göre her sektör aynı karlılık düzeyinde fırsatlar sunmamaktadır. Bundan dolayı işletmenin karlılığında en önemli sorun faaliyet gösterilecek sektörün seçimidir. Sektör seçiminden sonraki sorun ise sektör içindeki rekabetçi konumudur. Birçok sektörde sektörün ortalama karlılığından bağımsız olarak, bazı firmalar diğer firmalardan daha yüksek karlılığa sahiptir (Porter, 1985: 1). Endüstri odaklı yaklaşımda, endüstrinin karlılık potansiyelinin değerlendirilebilmesi için işletme, endüstrinin yapısal parametrelerini (alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, giriş engelleri vb.) dikkatli bir şekilde analiz etmelidir. Bu analiz gerçekleştirildikten sonra, işletmeyi endüstride etkili bir konuma getirecek ve üstün performans oluşturacak bir strateji seçilmeli ve uygulanmalıdır. Bu aşamada, işletmenin performansına etki eden endüstrinin yapısal özellikleri büyük ölçüde rekabet avantajını belirlemektedir (Porter, 1980). Porter'ın söz ettiği stratejilere Jenerik Rekabet Stratejileri denilmektedir. Bu stratejiler ilerleyen bölümlerde verilmiştir.

Endüstriyel Organizasyon yaklaşımının dört varsayımı bulunmaktadır. Birinci ve en önemli varsayımı, dış çevrenin (pazarın) işletmenin ortalamanın üzerinde gelir elde etmesi için gereken stratejileri belirlemesinde temel etmen olduğudur. İkinci olarak belirli bir sektörde veya pazardaki işletmelerin benzer kaynaklara sahip olduğu ve bu yüzden benzer rekabet stratejilerini benimsediği varsayımdır. Üçüncü olarak, işletmelerin strateji uygulamaları sırasında kullandıkları kaynakların işletmeler arasında akışkan (hareketli) olduğu ve bu sayede işletmeler arasında oluşabilecek performans farklılıklarının kısa bir sürede ortadan kaldırılabilmesi varsayımdır. Son olarak, işletmelerdeki karar alıcıların, örgüt için rasyonel kararlar aldığı varsayımdır (Karacaoğlu, 2006: 21).

Porter (1991)'ın görüşüne göre işletme performansı endüstri ve işletme etkisinin bir fonksiyonudur. Çünkü endüstri yapısı işletmenin faaliyetleri üzerinde etkilidir ve performansı belirleyen bu iki faktör birbiriyle ilişkilidir. Porter'a göre endüstri yapısı işletme performansının sürdürülebilirliğini belirlerken, bulunduğu konum ise işletmenin rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etme yeteneğini göstermektedir. Böyle bir konum kazanmak bir işletme pazar gücü kazandırır. Bu sayede, işletme rekabet güçlerine karşı kendini koruma (defansif etki) veya bunları kendi çıkarı için etkileme yeteneği kazanır (Spanos ve Lioukas, 2001: 909). Buradaki çekici konum ve kârlılığın sürdürülebilirliği, işletmenin endüstride karşı karşıya olduğu rekabet güçlerine bağlıdır (McGahan ve Porter, 1997).

2.2.1.1. Porter'ın Beş Rekabet Gücü Modeli

Bir endüstrinin ekonomik özellikleri ve rekabet koşulları ile bunlardaki değişim beklentileri, endüstrinin gelecekteki kârlılığının düşük, orta ya da yüksek olmasını belirler (Thompson vd., 2005: 47). Bir endüstrinin rekabet durumu işletmenin kâr elde etmek amacıyla nasıl stratejiler geliştireceğini güçlü bir şekilde etkilemektedir. Bütün endüstriler rekabetçi olmasına karşın rekabet endüstriler arasında önemli farklılıklar gösterir. Bir endüstrideki rekabet kendi içindeki kendine has yapı tarafından belirlenir. Buradaki endüstri yapısı, işletmelerin rekabet etme davranışını yönlendiren birbiriyle ilişkili beş farklı gücü ifade eder (Pitts ve Lei, 2006: 56-57). Şekil 2. 1'de görüldüğü gibi Porter'ın söz ettiği beş rekabet gücü mevcut rakipler arasındaki rekabet, yeni girişlerin tehdidi, ikame ürünlerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücüdür.

Yeni girişlerin tehdidi girişlerin maliyetine, giriş engellerinin varlığına ve yüksekliğine bağlıdır. Yüksek giriş engellerinin bulunduğu bir pazarda mevcut işletmeler rekabet avantajı kazansalar bile yeni girişler olmayacaktır (Barney ve Hesterly, 2006: 43). Belli başlı sektöre girişleri engelleyen faktörler şunlardır (Hitt vd., 2009: 53-55):

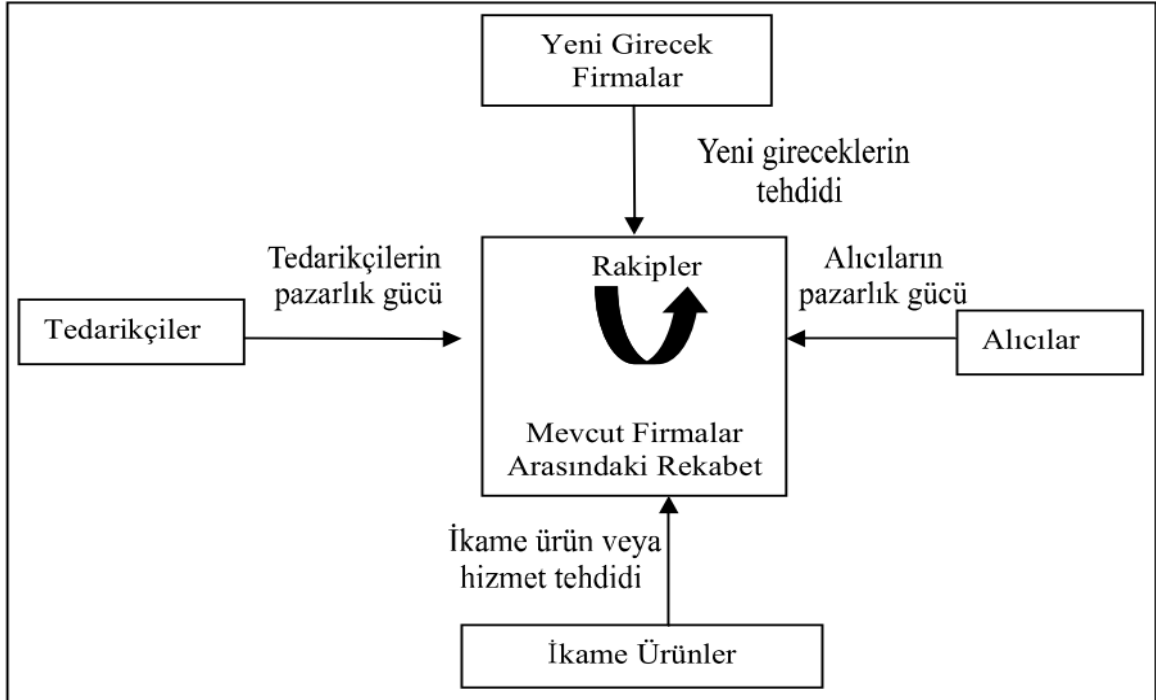
- Ölçek ekonomisi
- Ürün farklılaştırma
- Yüksek sermaye gereksinimi
- Tedarikçi veya ürün değiştirme maliyeti
- Dağıtım kanallarına ulaşım zorluğu

- Mevcut işletmelerin maliyet avantajları
- Devlet politikaları

Mevcut rakipler: Birçok endüstride işletmeler birbirine bağlıdır. Bir işletmenin yaptığı hamle rakipleri üzerinde fark edilir bir etki yaratmakta ve rakiplerin savunma veya misilleme hamlelerine neden olabilmektedir (Wheelen ve Hunger, 2008: 84). Bir endüstrideki rekabetin yoğunluğu, o endüstrinin çekiciliği ve kârlılığını belirleyen en önemli etkidir. Rekabetin yoğunluğu tedarikçilerin, dağıtımın ve müşterileri çekmenin maliyetlerini ve dolayısıyla kârlılığını etkilemektedir. Yoğun rekabet yaşanan bir endüstri daha az çekici bir endüstridir. Şu durumlardaki endüstrilerde rekabet yüksek ve kârlılık düşüktür (Pitts ve Lei, 2006: 64-65):

- Endüstride açık bir liderin bulunmaması,
- Çok sayıda rakibin bulunması,
- Rakiplerin yüksek sabit maliyetlerinin bulunması,
- Rakiplerin yüksek çıkış engelleriyle karşılaşması,
- Rakiplerin ürünlerini farklılaştırma fırsatı bulamaması,
- Endüstrideki gelişimin azalması veya durması.

Şekil 2. 1. Porter'ın Beş Güç Modeli



Kaynak: Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

İkame Ürünlerin Tehdidi: İkame ürünler farklı ürünler olarak görünürler ancak aynı ihtiyacı gidermektedir. Kahve, çayın bir ikamesi olarak düşünülebilir. Porter'a göre ikame ürünler, bir endüstrideki işletmelerin uygulayabileceği tavan fiyatı belirleyerek potansiyel getirileri sınırlandırmaktadır. Değişim maliyetleri düşük olan ikame ürünler endüstri üzerinde kuvvetli bir etkiye sahiptir (Wheelen ve Hunger, 2008: 85). Genel bir kural olarak, ikame ürün endüstrideki ürünün fonksiyonunu düşük bir maliyetle yerine getirebilir veya bu fonksiyonu maliyet artışı olmadan daha iyi şekilde yerine getirebilirse, endüstrinin karlılığının tehdit altında olduğu söylenebilir (Pitts ve Lei, 2006: 67).

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Tedarikçiler, işletmeye faaliyetleri için ihtiyaç duyduğu çeşitli hammadde, işgören ve diğer kritik varlıkları bulmaktadırlar (Barney ve Hesterly, 2006). Endüstri içindeki ilişkilerde işletmenin stratejik karar verme sürecini etkileyen faktörlerden biri de işletmenin mal ve hizmet sağladığı tedarikçilerin yüksek pazarlık gücüne sahip olup olmadığıdır. Yüksek pazarlık gücüne sahip olan tedarikçiler, işletmenin stratejik karar alma sürecini kendi lehlerine etkileyecek ve sonuçta işletme bu süreçte esnekliğe sahip olamayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2014: 97). Aşağıda belirtilen durumlarda tedarikçilerin pazarlık gücü yüksektir ve işletmeler için tehdit oluşturmaktadır (Thompson vd., 2005: 63):

- Endüstrideki işletmelerin satınalmalarını alternatif tedarikçiyle değiştirme maliyetleri yüksek ise,
- İhtiyaç duyulan girdiler kıt durumda ise,
- Bir tedarikçi farklılaştırılmış bir girdi ile işletmeler için üretilen ürünün kalitesini veya performansını etkiliyor ya da işletmenin üretim sürecinde değerli veya önemli bir yeri varsa,
- Belirli bir girdinin sadece birkaç tedarikçisi varsa,
- Bazı tedarikçiler ileriye yönelik bütünleşme ile endüstrideki işletmeleri tehdit ediyorsa.

Müşterilerin Pazarlık Gücü: Müşteriler yüksek kalitede daha iyi hizmet almak için pazarlık yaparak ve işletmeleri birbirine vurdurarak, fiyatları aşağı çekerek endüstriyi tehdit edebilir ve endüstrinin karlılığını azaltabilirler (Bakoğlu, 2010: 132). Genellikle müşteriler işletmenin stratejik olarak aldığı kararları kabul eder ve bunlara uymak zorunda

kalır. Fiyat ve dağıtım gibi stratejiler genellikle işletme tarafından belirlenir. Ancak bazı durumlarda işletme müşteri istek ve taleplerine ayak uydurmak zorunda kalabilir. Kısaca, işletme müşterilerin pazarlık gücüne göre davranışlarını yönlendirecektir (Ülgen ve Mirze, 2014: 99).

Porter'ın modelinde, ikame ürünlerin tehdidi ile alıcı ve satıcıların pazarlık gücü de rekabet avantajının sağlanmasında potansiyel araçlar olarak görülmektedir. Ancak endüstri yapısı bağlamında önemle üzerinde durulması gereken nokta, negatif ölçek ekonomisine veya ürün farklılaştırmada doyum noktasına erişildiğinde, yeniden yatırımın işletmeyi dezavantajlı durumun ötesine taşıyacağıdır (Lado vd., 1992: 79). Porter'ın 5 güç modeline ek olarak bu güçleri yönlendiren devlet başta olmak üzere Avrupa Birliği, Dünya Ticaret Örgütü, Nafta ve sivil toplum kuruluşları gibi diğer baskı grupları bazı yazarlar tarafından altıncı güç olarak modele eklenmiştir (Thompson vd., 2005; Barney ve Hesterly, 2006; Wheelen ve Hunger, 2008; Bakoğlu, 2010).

2.2.1.2. Değer Zinciri Analizi

Stratejik yönetimde değer işletmenin sağladığı Ürün için alıcıların ödemeye istekli olduğu miktardır ve toplam gelir ile ölçülür. Üründen elde edilen değer, o ürünün meydana getirilmesindeki maliyetleri aşarsa ancak o zaman ürün kârlı olacaktır. Değer rekabet pozisyonunun analiz edilmesinde maliyetlerin yerine kullanılmalıdır (Mutluay, 2005: 40).

Porter'a göre değer zincirinde faaliyetler temel ve destekleyici faaliyetler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Şekil 2. 2). Temel faaliyetler ürünün imal edilmesi, müşteriye sunulması ve satış sonrası hizmetleri kapsayan birincil faaliyetlerdir. Destekleyici faaliyetler ise birincil faaliyetler için gerekli şartları sağlayan faaliyetlerdir. Kar marjı ise işletmenin yarattığı toplam değer ile temel ve destek faaliyetlerinin maliyetleri arasındaki farktır (Acar, 2008: 36).

Porter'a göre jenerik rekabet stratejilerini, işletmeler bütün seviyelerde uygulayabilirler. Ancak, stratejilerin takip edilebilmesi için işletmenin bazı faaliyetleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Porter bu faaliyetleri "Değer Zinciri" kavramı ile açıklamaktadır. Değer Zinciri'nin amacı, işletmenin farklı ve karışık faaliyetlerini rekabet avantajı yaratmak için maliyet etkin veya benzersiz bir şekilde bir bütün olarak sıraya koymaktır (Acar, 2008: 35).

Şekil 2. 2. Değer Zinciri Modeli



Kaynak: Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

Porter ve Kramer (2006: 8), işletmelerin benimsediği sosyal sorumluluk programı kapsamında yapacağı aktivitelerin değer zincirindeki temel faaliyetleri ve/veya destek faaliyetleri desteklemesi ve güçlendirmesi gerektiğini belirtmektedir. Örneğin destek faaliyetlerinden işletme altyapısının yatırımcı ve devlet ilişkileri ile finansal raporlamanın şeffaf olmasını; insan kaynaklarının eğitiminin sağlanmasının, sağlık ve sosyal haklarının verilmesinin, güvenli bir çalışma ortamı sağlanmasının, çeşitlilik sağlanırken hiç bir işgören ayrımcılığa maruz kalmamasının ve adil bir ücretlendirme politikası sağlanmasının gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Belirtilen gerekliliklerin günümüzde artık birçok sertifika programının temel kriterleri arasına girdiğini söylenebilir. Turizm alanında bunun en üst örneği Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) tarafından desteklenen Küresel Sürdürülebilir Turizm Konseyi'nin otel ve tur operatörleri için belirlediği kriterdeki sürdürülebilir yönetim modeli bölümünde yer almaktadır.

2.2.2. Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak temelli yaklaşım; işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için öncelikle sahip oldukları kaynakları geliştirmelerini ve kullanmalarını önermektedir. Kaynak geliştirilmesinden sonra ise sahip olunan kaynakların rekabet avantajı yarattığı sektörler bulunup ilgili rekabet stratejileri seçilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 76). Bunun için de işletme içi analizin yapılması gereklidir. İşletme analizi işletmenin içinde

bulunduğu durumu, sahip olduğu kaynak ve yetenekleri belirleme sürecidir. Bunun sonucunda işletmenin kaynak ve yeteneklerinin, rakiplerin kaynak ve yeteneklerine göre durumu tespit edilecektir. Dış çevre analiziyle işletmeler neyi yapmayı seçeceklerini belirlerken, işletme analiziyle neyi yapabileceklerini tespit ederler (Mutluay, 2005: 22).

Kaynak temelli yaklaşım, kaynakların heterojen ve taşınmaz olduğu varsayımı ile başlar. Tabi ki, bütün kaynaklar rekabet avantajı potansiyeli taşımamaktadır. Kaynakların rekabet avantajı potansiyeli taşınması için şu özelliklere sahip olması gerekir (De Wit ve Meyer, 2010: 293):

- İşletme çevresindeki fırsatlardan faydalanmak ve/veya tehditlerin etkisini azaltmak için değerli olmalıdır.
- İşletmenin mevcut ve potansiyel rakipleri arasında nadir olmalıdır.
- Taklit edilemez olmalıdır.
- Stratejik olarak eşdeğer ikame ürünler bulunmamalıdır.

Barney (1991)'e göre işletmenin kaynakları rekabet avantajı yaratma açısından eşit öneme sahip değildir. Avantaj sağlayan kaynaklar, işletmenin rakiplerine göre müşterileri için üstün değer ifade eden özelliklerinin bütünüdür ve rakipler tarafından taklit edilmesi güçtür (Hooley vd., 2005: 19). Kaynak temelli yaklaşıma göre rekabet avantajı, işletmelerin kaynaklarını rakiplerine göre daha uygun konumlandırmalarına bağlıdır (Barney, 1991; Hooley vd., 2005; Lin ve Wu, 2008). Bu görüşe göre temel maddi ve manevi değerler rekabet gücünün kaynağını oluşturur ve bundan dolayı kendini daha iyi tanıyan ve sahip olduğu değerleri en iyi şekilde koruyan ve geliştiren işletmeler rekabet avantajlarını koruyabilirler (Okumus ve Kılıç, 2004: 11).

Barney vd. (2011) kaynak temelli yaklaşımı gelişim dönemi, büyüme dönemi ve olgunluk dönemi olmak üzere üç dönemde incelemektedir;

Gelişim Dönemi: Bu dönemde ilk olarak Penrose (1959) firma kaynaklarını büyümeyi nasıl etkilediğini kuramsallaştırmaya çalışmış ve kaynakların yetersiz olduğu durumlarda büyümenin sınırlı olduğunu gözlemlemiştir. Lippman ve Rumelt (1982), kaynak temelli teorisinin temel bileşenleri olan taklit edilemezlik ve nedensel belirsizlik kavramının ortaya koymuştur. Wernerfelt (1984), işletmelerin ürünleri yerine firma kaynaklarına odaklanmalarının değerini vurgulamış ve ilk defa kaynak temelli yaklaşım (resource based view) kavramını kullanmıştır. Barney (1986), örgüt kültürünün,

sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabileceği belirlemiştir. Dierickx ve Cool (1989) kaynakların ikame edilemediğinde rekabet avantajı elde etmede daha kullanışlı olduğunu gözlemlemiştir. Barney (1991), kaynak temelli yaklaşımının, değerlilik, nadirlik, taklit edilemezlik ve ikame edilemezlik gibi temel varsayımlarını içeren detaylı bir tanımını yapmıştır. Harrison, Hitt, Hoskisson ve Ireland (1991), kaynakların ve farklılaştırılmış kaynakların önemini vurgulamıştır. Fiol (1991), örgüt kimliğinin, rekabet avantajına neden olan temel yetkinlikler olduğunu öne sürmüştür. Conner (1991), kaynak temelliliğin gelişen bir teori olduğunu ortaya koymak amacıyla kaynak temelli yaklaşım ile endüstri odaklı yaklaşımı karşılaştırmıştır.

Büyüme Dönemi: Mahoney ve Pandian (1992), kaynak temelli yaklaşımı ayırt edici yetkinlikler, örgütsel ekonomi ve endüstriyel organizasyon teorisiyle ilişkilendirerek yeniden betimlemiştir. Kogut ve Zander (1992), birleştirilebilir yetenekler kavramını ortaya koyarak, bir kaynak olarak bilginin önemini vurgulamıştır. Amit ve Schoemaker (1993), kaynakları, kaynak ve yetenekler olarak iki yapıda incelemiştir. Peteraf (1993), rekabet avantajının oluşacağı koşulları belirtmiştir. Hart (1995), kaynak tabanlı teoriden üretilen doğal kaynak tabanlı yaklaşımı geliştirmiştir. Grant (1996), kaynak tabanlı teorinin başka bir yan ürünü teori olan bilgi tabanlı görüşü ortaya koymuştur. Miller ve Shamsie (1996), kaynaklar ile performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Oliver (1997), kaynak tabanlı teori ile kurumsal teoriyi biraraya getirerek sürdürülebilir rekabet avantajını açıklamaya çalışmıştır. Teece, Pisano ve Shuen (1997), rekabet avantajını, varlıkların, süreçlerin ve gelişim yollarının bileşiminden ileri geldiğini açıklayarak, dinamik yetenekler kavramını tanıtmıştır.

Olgunluk Dönemi: Avarez ve Busenits (2001), kaynak temelli yaklaşımın, girişimcilik araştırmalarına katkılarını açıklamıştır. Priem ve Butler (2001) ile Barney (2001) çalışmalarında, kaynak temelli yaklaşımın, strateji ve örgütsel teori olarak faydalarını tartışmışlardır. Wright, Dunford ve Snell (2001), insan kaynakları yönetimi araştırmalarında kaynak temelli yaklaşımın katkılarını ortaya koymuştur. Makadok (2001), kaynak temelli yaklaşım ile dinamik yetenekler teorisini sentezleyerek karlılık artışı fikrini ortaya koymuştur. Winter (2003), yüksek öncelikli yetenekler kavramını açıklamıştır. Gavetti (2005), mikro işletmeler için dinamik yeteneklerin bilinmesi ve hiyerarşisinin önemini vurgulamıştır. Armstrong ve Shimizu (2007), kaynak temelli araştırmalarda

kullanılan yöntemlerin kritiğini yapmıştır. Crook ve diğerleri (2008), işletme performansındaki farklılıkları varolan kanıtlar ile açıklayan stratejik kaynaklar ilişkisini kurmuştur. Kraaijenbrink, Spender ve Groen (2010), kaynak temelli yaklaşıma yönelik belirgin eleştirileri ele almıştır.

Kaynak temelli yaklaşım üzerine yapılan araştırmalar, günümüzde olgunluğa erişerek, bir görüşün ötesinde bir teori hassasiyetine ve çok yönlülüğüne ulaşmıştır. Çünkü kaynak temelli teorinin temel varsayımları ve metodolojisi, ortaya çıktığı dönemden buyana birçok makalede eleştirel ve görgül olarak sınanmış ve geliştirilmiştir. Bununla birlikte teori, bilgi tabanlı görüş, doğal kaynak tabanlı görüş ve dinamik yetenekler gibi önde gelen yaklaşımların doğmasına neden olmuştur (Barney vd., 2011: 1303).

Ancak, kaynak temelli kuramın geçerli olmadığını veya eksik olduğunu savunan çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Costa vd. (2013)'nin çalışmasında, pazardaki rekabete kaynak konumlandırmanın etki etmesi beklenirken, kaynak temelli kuramın en önemli varsayımlarının geçerli olmadığı tespit edilmiştir. Özellikle, benzersiz kaynakların birikimi ve konumlandırılması, kesinlikle işletme kârının artması ve buna bağlı olarak işletme ile rakipleri arasında kâr farkının açılması anlamına gelmemektedir. Daha da ötesi, sürdürülebilir bir rekabet avantajı kesin olarak yüksek bir kar marjı anlamına gelmemektedir (Costa vd., 2013: 445). Benzer şekilde daha önceki bazı çalışmalarda benzersiz kaynaklar ile işletme performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır (Zahra ve Nielsen, 2002; De Carolis, 2003). Newbert (2007) yapmış olduğu çalışmada işletmelerin sadece % 51'inde benzersiz kaynakların işletme performansını etkilediğini tespit etmiştir. Buradan benzersiz kaynakların, tamamlayıcı işletme varlıkları ve uygun örgütsel koşullar ile eşleştirildiğinde üstün performansa katkıda bulunduğu söylenebilir (Eisenhardt ve Martin, 2000; Newbert, 2007). Bununla birlikte Makadok (2010) yaptığı çalışmasında rekabet avantajının rakip işletmeler arasındaki karlılık farklarının açıklanmasında sınırlı olduğunu çünkü rekabet avantajının işletmenin kar sağlamasında tek faktör olmadığını savunmaktadır. Bunun dışında rekabet baskısı, asimetrik enformasyon, hizmet (teslim) süresi karlılığı açıklayan diğer faktörlerdir (Makadok, 2010).

Çevreye duyarlı bir strateji belirlenirken işletme kaynakları işletmeler için şu nedenlerden dolayı önemlidir (Garay ve Font, 2012):

- Yeşil uygulamaların masraflarının altından kalkmasında yardımcı olur.
- Deneyimlerden yola çıkarak aktif olarak başarılı olunacak yeni alanlar aramasında yardımcı olur.
- Çevresel maliyetlerin paylaşılmasında ölçek ekonomisinden yararlanmasını destekler.
- Sürdürülebilirlik sağlanırken teknolojik altyapıdan yararlanmada yardımcı olur.

2.2.2.1. İşletmenin Kaynakları

İşletmelerin iş ve faaliyetlerinde kuruluş amaçlarına uygun olarak mal ve/veya hizmet üretebilmesi için kullandıkları tüm unsurlara kaynak denilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 117). Bu bağlamda kaynakları soyut ve somut kaynaklar olarak ikiye ayırmak mümkündür (Mutluay, 2005: 23). Barney (1991) kaynakları; fiziksel sermaye kaynakları, insan kaynakları ve örgütsel sermaye kaynakları olarak üç kategoriye ayırmaktadır. Fiziksel sermaye kaynakları; işletmede kullanılan fiziksel teknolojiyi, işletmenin tesis ve ekipmanlarını, coğrafi konumunu ve hammaddeye erişimini içermektedir. İnsan kaynakları; işletmedeki bireysel yönetici ve çalışanların eğitim, deneyim, değer, zekâ, ilişki ve kavrama becerilerini kapsamaktadır. Örgütsel sermaye kaynakları ise hem işletmenin örgütsel yapısını, resmi ve gayri resmi planlama, kontrol ve koordinasyon sistemlerini hem de işletme içindeki grupların kendi aralarındaki ilişkilerini ve işletme ile çevresindeki gruplar arasındaki gayri resmi ilişkileri kapsamaktadır (Barney, 1991: 101).

İşletme kaynakları, işletmenin etkinlik ve verimliliğini arttırabileceği stratejileri tasarlaması ve uygulamasına yardımcı olan, işletme tarafından kontrol edilen, tüm varlık, yetenek, örgütsel süreç, ticari özellikler, bilgi, tecrübeleri ifade etmektedir (Barney, 1991: 101). Rekabet avantajı ve bunun sonucunda firma performansında meydana gelen değişim, çoğunlukla işletmelerin elinde bulundurduğu kaynaklar ve bu kaynakların nasıl yönetildiği ile ilgilidir. Kaynaklar stratejinin temelidir ve nadir kaynaklar, ticari refaha yol açan rekabet avantajı oluşturmaktadır (Hitt vd., 2009: 72).

2.2.2.2. İşletmenin Yetenekleri

İşletmelerin maddi ve maddi olmayan varlıklarını koordinasyon içerisinde kullanma becerilerine yetenek denilmektedir. Benzer varlıklara sahip işletmelerde farkı yaratan işletmelerin kendilerine özgü yetenekleridir. Örneğin, işgücü niceliksel olarak bir işletme

varlığı iken, niteliksel olarak çalışanların bireysel ve grup çalışma becerileri işletmelerin yeteneklerini belirlemektedir. İşletmeler uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için yeteneklerini geliştirmek zorundadırlar. Yoksa çevresel fırsatları değerlendiremeyip, çevresel tehditlere karşı çıkamayacaklardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 118-119).

Bir işletmenin yetenekleri, sahip olduğu insan kaynaklarının nitelik ve becerilerine göre belirlenmektedir. Bir işletmede bulunan bir bölümün başarısı, çalışanların özelliklerine, bilgi ve becerilerine bağlıdır. Bunun sonucunda, başarılı faaliyetler, işletmenin sözü edilen bölümünün bir yeteneği olarak ortaya çıkmaktadır (Mutluay, 2005: 25).

2.2.2.3. İşletmenin Temel Yetkinlikleri

Temel yetkinlikler (Ayırt edici - Distinctive competencies) kavramını ilk kez Selznick (1957) sıradan bir işletmeyi başarılı bir işletmeye dönüştüren başlıca yetenekleri tanımlamak için kullanmıştır. Kavram daha sonraları Learned vd. (1965)'nin organizasyonel yeteneklerin (güçlü ve zayıf yönler) belirlenip, işletme çevresindeki fırsat ve tehditlerle eşleştirilmelerine yönelik iş politika yapısı ile birleşmiştir. Bununla birlikte Ansoff (1965, 1967) temel yetkinlikleri, iş stratejisinin tamamlayıcı bir birleşeni olarak tanımlayıp, çevresel zayıflıkların tespit edilmesi ve bunlara karşılık verilmesi için gerekli olduğunu ileri sürmüştür (Lado vd., 1992: 81).

İşletmelerin varlık ve yetenekleri tek başlarına rekabet üstünlüğü sağlamakta yeterli değildirler. İşletmelere asıl rekabet üstünlüğü sağlayacak olan en azından bir süreliğine de olsa taklit edilemeyen veya edilmesi pahalı olan ve ikame edilemeyen varlık ve yeteneklerdir (Ülgen ve Mirze, 2004: 120). Kazanç elde ederken, işletmelerin elde ettikleri faydayı en üst düzeye çıkarabilmesi için hangi kaynak ve harcamalarının kritik öneme sahip olduğunu göz önünde bulundurması gerekmektedir (Lin ve Wu, 2008: 1077). Diğer bir deyişle, işletmeler çekirdek uzmanlık alanlarını ortaya çıkarmalıdır. Şirket içinde özellikle iyi yapılan şeyler bulunup geliştirilmelidir. Avantaj elde etmenin bir yolu da budur (Porter, 1998: 41).

Roberts ve Shea (1996) yaptıkları çalışmada otel işletmelerine rekabet avantajı sağlayan temel yetkinlikleri; müşteri ile işletme arasındaki ilişkiler, satış geliştirme, fiyatlandırma, pazarlama planlaması, etkin insan kaynakları yönetimi ve işletme yönetimi

olarak tespit etmişlerdir (Okumus ve Kılıç, 2004). İşletmenin yeşil bir strateji belirlemesi örgüt kültürü, teknoloji, örgüt yapısı ve insan kaynakları gibi yeni kaynak, yetenek ve yetkinliklerin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Orlitzky vd., 2003).

2.2.3. Karma Yaklaşım

Stratejik yönetim literatüründe rekabet üstünlüğü uzun yıllar endüstri temelli yaklaşım çerçevesinde ele alınırken, işletmeye özgü kaynak ve yeteneklerin en az rekabet edilen endüstri kadar önemli olduğu kabul görmeye başlamıştır. Örneğin, McGahan (1999)'ın yaptığı araştırmanın bulguları endüstri temelli yaklaşımı destekler nitelikte, bir işletmenin kârlılığının yaklaşık %20'sini rekabet etmeyi seçtiği endüstri ile açıklamaktadır. Bununla birlikte aynı çalışma, işletmenin karlılığının yaklaşık %36'sını işletmenin özelliklerine ve eylemlerine bağlamaktadır (Hitt vd., 2009: 14). Bu iki yaklaşım ilk zamanlar alternatif yaklaşımlar olarak görülürken, sonraları birbirini tamamlayan bir özellik kazanmıştır (Göral, 2009: 111). Buna dayanarak bazı yazarlar bu iki teorinin birlikte kullanımı önermektedir (Soyer ve Erkut, 2008; Huang vd., 2015). Bununla birlikte Huang vd. (2015) iki teorinin varsayımlarının değişen dünya koşullarında rekabet avantajının sürdürülebilirliğini açıklamakta zorlandığını ifade ederek, yıkım varsayımı ve hareketlilik varsayımı öne sürmüştür.

Yıkım varsayımına göre, işletme, pazar talebindeki ve teknolojiadaki hızlı değişimden dolayı rekabet avantajını tahmin edemez. Örneğin, Motorola ve Nokia firmaları 1G ve 2G teknolojilerinin bulunduğu dönemde cep telefonu pazarında lider konumdaydılar. Ancak 2G'den 3G'ye geçiş ile birlikte bu firmalar pazar liderliklerini kaybedip yerlerini Apple ve Samsung firmalarına bırakmıştır. Dolayısıyla yıkım varsayımı sektörden kaynaklanan rekabet avantajının (Endüstriyel Organizasyon) kaybedilebileceğini ifade etmektedir.

Hareketlilik varsayımı ise kaynak temelli yaklaşımdaki işletme kaynaklarının taklit ve ikame edilemez olmasına karşı durmaktadır. İşletmeler arası ittifak ve işbirlikleri ile işletme kaynak ve yetenekleri iyileştirilmesi sağlanabilmektedir. Başka bir örnekte ise Google tarafından geliştirilen Android işletim sisteminin cep telefonu firmaları tarafından kullanım haklarının alınması ile tek bir firmanın yaratabileceğinden daha fazla değer yaratabilmektedir (Huang vd., 2015).

2.3. Yeşil Otelcilikte Temel Rekabet Stratejileri

Strateji kelimesi işletme literatürüne Neumann ve Morgenstern tarafından 20. yüzyılın ikinci yarısında kazandırılmıştır. Yazarlar stratejiyi kişi ekonomisi üzerinden tanımlayarak, kişisel faydayı en yüksek kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları olarak açıklamaktadır (Eren, 2004: 7). İşletme açısından ise, Chandler (1962: 5) stratejiyi, işletmenin uzun vadeli temel hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli eylemlerin benimsenmesi ve kaynakların tahsisi olarak tanımlamaktadır. Argyris (1985: 1)'e göre ise strateji, işletmenin çevresindeki fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi, organizasyon yapısının tasarlanması, rollerin belirlenmesi, uygun kişilerin işe alınması ve bu kişilerin motivasyonunun korunması ve artırılması için uygun teşviklerin geliştirilmesi süreçlerinin ifade edilmesi ve uygulanmasıdır. Benzer şekilde Mintzberg (1979: 25) stratejiyi işletmenin çevresi ile başa çıkabilmesi için aldığı sürekli ve tutarlı örgütsel karar modelleri olarak tanımlamaktadır. Porter ise stratejiyi, işletmenin pazardaki rekabet düzeyini ve bunun geleceğini belirledikten sonra pazar fırsatlarını değerlendirerek rakiplerine üstünlük sağlayacak faaliyetleri olarak tanımlamaktadır (Dinçer, 2003: 19).

Tanımlardan da anlaşılabilceği gibi strateji, rekabetçi üstünlük için yeni açılımlar bulma, yeni kurallar araştırma; eylemleri planlama ve yönlendirme; sürekli değişen çevreye ilişkin uyumu araştıran yönetsel bir araçtır (Papatya, 2007: 3). İşletmelerin kullandığı stratejilerde bir hiyerarşinin varlığı söylenebilir. Bunlar işletme stratejisi (corporate strategy) ve iş stratejisidir (business strategy). İşletme düzeyinde strateji genellikle insan kaynaklarından başlayarak işletmenin tanımlanmasıyla ilişkilidir. İş stratejisi ise kapsayıcı amaçlarına göre işletmeyi yönlendirmeyi hedeflemektedir. İş stratejisi genellikle ürünlerle ilişkili bir grubu yada sadece bir ürün için planı kapsamaktadır (Papatya, 2007: 5).

Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, verimlilik çalışmaları ve rekabetin artmasıyla birlikte dünya koşullarında değişiklikler meydana gelmiştir. Küreselleşen pazarlar ve üretim faktörlerinin dinamik yapısı, rekabetin önemini arttırmakta ve işletmeler için rekabet gücü sağlayacak stratejiler geliştirmeyi zorunlu hale getirmektedir (Coşar, 2008: 46). Diğer bir ifadeyle, işletmeler rakipleriyle mücadele edebilmek, gelir ve karlarını arttırabilmek için çeşitli işletme stratejilerinden birini seçmek durumundadır (Lin ve Wu,

2008: 1077). Seçilen stratejiler, müşteriler için değer yaratmalıdır. Bu amaçla, müşteriler için düşük maliyetli veya farklılaştırılmış mal ve hizmetler üretilmelidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 257).

Porter'a göre işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için temelde maliyet liderliği ve farklılaşma olmak üzere iki ana strateji mevcuttur. Maliyet liderliğinde, işletmeler faaliyetlerini rakiplerine göre daha az maliyetle gerçekleştirirken, ortalamanın üzerinde gelir sağlanır. Farklılaşma da ise, işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri, benzer mal ve hizmetlerden farklılaştırarak daha yüksek fiyata satmasını ve bu sayede ortalamanın üzerinde gelir sağlanmasını öngörmektedir. İşletme, bu iki ana stratejiyi pazarın tamamını hedefleyerek kullanabileceği gibi pazarda bir grup müşteriye odaklanarak maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinden yararlanabilir (Dinçer, 2003; Ülgen ve Mirze, 2004).

İşletmenin pazardaki payı, maliyetlerin sektör ortalamasına göre durumu ve kârlılık oranlarına bakılarak takip edilecek rekabet stratejisi belirlenmelidir (Eren, 2004: 169). Strateji belirlemek demek işletmenin ne açıdan benzersiz olacağına dair bir seçim yapmasıdır (Porter, 1998: 35). Ancak, stratejinin özü ne yapılacağını seçerken neler yapılmayacağını da seçmekte yatar. Stratejisi olmayan bir şirketin sınırları yoktur. Herkes için her şeyi yaparlar (Porter, 1998: 38).

Strateji inşa edilerek kalıcı bir rekabet avantajı elde edilebilmesi için rakip işletmelerden farklı bir iki alan bulunmasıyla sınırlandırılmaz. İdeal olan işletmeye benzersiz bir sistem bulunması veya yaratılmasıdır. İdeal bir stratejide bir şey taklit edilerek başarılı olunamaz, bütün strateji taklit edilmelidir (Porter, 1998: 45).

Bir sektörde rekabeti etkileyen güçler ve bunların başlıca nedenleri teşhis edildiğinde, (yani sektör analizi yapıldığında) firma, sektöre göre kendi güçlü ve zayıf yanlarını tanımlayabilecek bir konuma gelir. Stratejik bir bakış açısından, en önemli güçlü ve zayıf yanlar, firmanın, her bir rekabet gücünün temelini oluşturan nedenler karşısındaki durumudur (Porter, 2003: 36). Galbreath (2009) kurumsal sorumluluğu bir strateji olarak görerek; işletme misyonu, stratejik konuların belirlenmesi, pazarlar, müşteri ihtiyaçları, kaynaklar ve rekabet avantajı gibi birbirine bağımlı altı bileşenli bir yapı ile açıklamaktadır. Bu açıdan bakıldığında yeşil pazarlama faaliyetlerinin de kurumsal bir strateji çerçevesinde bu altı bileşen dikkate alınarak yapılması gerekmektedir. Yeşil rekabet stratejisi belirlenirken, işletmenin rekabet çevresi göz önünde bulundurularak yeni

stratejinin değer zincirine olası katkıları ve yeni iş yaratma potansiyeli üzerinde önemle durulmalıdır (Bhattacharyya vd., 2008).

Etkin bir rekabet stratejisi, beş rekabet gücü karşısında savunulabilir bir konum almak için, saldırgan veya savunmacı eylemlere girişir. Genel anlamda bu birtakım olası yaklaşımları gerektirecektir (Porter, 2003: 37):

- Firmanın yeteneklerinin, mevcut rekabet güçleri dizisi karşısında en iyi savunmayı sağlayacak şekilde konuşlandırılması,
- Stratejik hamlelerle güçler dengesinin etkilenmesi, böylece firmanın göreceli konumunun iyileştirilmesi,
- Ya da güçlerin temelinde yatan faktörlerdeki değişimlerin öngörülmesi; bunlara karşılık verilmesi ve böylece diğer rakipler farkına varmadan önce yeni rekabet dengesine uygun bir strateji seçilerek değişimin kendi yararına kullanılması.

En genel düzeyde, uzun vadede savunabilir bir konum yaratmak ve sektördeki rakipleri devre dışı bırakmak için tek tek veya bir kombinasyon halinde kullanılabilecek kendi içinde tutarlı üç genel stratejiden bahsedilebilir (Şekil 2. 3). Bu stratejiler, toplam maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileridir (Porter, 2003: 43).

Şekil 2. 3. Jenerik Rekabet Stratejileri (Porter)

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Alıcının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
S T R A T E J İ K H E D E F	Sektör Çapında	FARKLILAŞTIRMA	TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ
	Yalnızca Belirli Bir Kesim	ODAKLANMA	

Kaynak: Porter, M. E. (2003). Rekabet Stratejisi; Sektör ve Rakip Analizleri Teknikleri. İstanbul: Sistem Yayıncılık, s.49.

2.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisinde, işletme muişterilerinin beklentilerini uşettiği mal ve hizmetlerle karşılarken, tım faaliyetlerinde maliyetleri duişurmeyi hedeflemektedir. Bu sayede sektörde oluşan fiyat ile işletmenin maliyetleri arasındaki fark aıılacak ve işletme ortalamasının uzerinde bir getiri elde edebilecektir. Maliyet liderliği stratejisinde amaı fiyatları indirmek değil maliyetleri duişurmektir. Pazar payını arttırmak gibi amaılarla uygulanan fiyat stratejileri, pazarlama stratejileri kapsamında duişunmelidir (Ulgun ve Mirze, 2004: 260).

Maliyet liderliği stratejisinin uygulanabilmesi iıin işletmenin yuıksek pazar payına sahip olması, hammaddelere daha kolay erişebilmesine, pazarın fiyat elastikliğinin yuıksek olmasına, işletmenin uşunlerini standartlaştırmasına ve ołıek ekonomisine sahip olmasına bağlıdır (Dinıer, 2003: 200). Rekabet avantajının iki yolu vardır. Bunlardan biri operasyonel etkinliktir. Yani aynı řeyi rakiplerden daha iyi yapmaktır. Bu da işletmeyi rakiplere gıre en iyi uygulamaya daha yakın bir konuma getirmektedir. En iyi uygulama, en iyi makinelere, en iyi enformasyon sistemine, en iyi yonetime ve en iyi operasyon tasarımına sahip olunması ve hiı hata yapılmadığı varsayılarak belli bir kalite ve uřun farklılığı elde edilmesidir (Porter, 1998: 27-28).

Maliyet liderliği verimli ołıekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden guıılu maliyet duişuşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolunu, kuık muişteri hesaplamalarından kaıılmasını ve ARGE, servis, satış guıcu, reklamlar vb. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Bu hedeflere ulaşmak iıin yonetime maliyet kontrolu uzerine dikkatle eğilmesi gereklidir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar gıze ardı edilmeden, rakiplere oranla duişuk maliyet tım strateji belirleyen ana temadır (Porter, 2003: 44). ıevreye duyarlı işletmecilik stratejisi ile bir yandan doğal ıevre korunurken, diğer yandan enerji, su ve diğer kaynakların tasarrufu yapılarak işletmeye maliyet avantajı sağlamaktadır (Shrivastava, 1995). Bu aııdan bakıldığında yeşil otelecilik stratejisinin, işletmelere rekabette maliyet liderliğine ulaşmada yardımcı olabileceği sıylenebilir.

Maliyet liderliği stratejisi buyuk rekabet guıcleri ile şu şekilde başa ııkmasını sağlar (Porter, 2003: 45).

- **Rakipler:** Duişuk maliyet stratejisi işletme, rekabet sonucunda rakiplerin kılrlarını kaybetmesine karşın hala getiriler elde edebilir.

- **Alıcılar:** Düşük maliyetlilik işletmeyi güçlü alıcılara karşı korur, çünkü alıcılar işletmeden sonraki en verimli rakibin düzeyine kadar fiyatları düşürmek için güç kullanabilirler.
- **Tedarikçiler:** İşletme girdi maliyetlerindeki artışlar ile başa çıkabilerek tedarikçilere karşı savunma kazanmış olur.
- **Potansiyel Rakipler:** Girdi maliyetlerindeki düşüşler genellikle ölçek ekonomileri ve maliyet avantajları açısından pazara giriş engelleri sağlar.
- **İkame Ürünler:** Düşük maliyetler ile işletme rakiplerine göre ikame ürünlere karşı daha avantajlı duruma gelir.

Maliyet liderliği stratejisi firmaya; modern teknolojinin takip edilmesi, modern ekipmanlara yatırım yapılması, kullanılmayan varlıkların değerini yitirmesi ve ürün yelpazesinin sınırlı tutulması gibi yükler getirmektedir (Dinçer, 2003: 201). Maliyet liderliği stratejisinin dezavantajları şu şekilde sıralanabilir (Porter, 2003: 45):

- Çok iyi bir donanıma sahip olunmalı.
- Ağır bir sermaye yatırımı gereklidir.
- Saldırgan bir fiyatlandırmayı gerektirir.
- Pazar payı elde etmek için başlangıç kayıpları olabilir.

2.3.2. Farklılaşma Stratejisi

Farklılaşma stratejisi işletmenin diğer işletmeler tarafından üretilmeyen yüksek kalitede mal ve hizmetleri üretebilme ve pazara sunma yeteneğini gerektirir. Bu strateji ile işletmeler, nadir bulunan ürünleri üretmeye, kaliteli marka oluşturmaya, yoğun pazarlama araştırması yapmaya ve yüksek düzeyde satış sonrası hizmet vermeye odaklanmaktadır (Demir, 2008: 65).

Farklılaşma stratejisi, işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Farklılaşma; tasarım veya marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı veya diğer boyutlarda olabilir (Porter, 2003: 47). Farklılaşma stratejisi denilince işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin farklılaşması düşünülmektedir. Ancak, bu yalnızca işlevsel pazarlama stratejisini kapsamaktadır. Temel rekabet stratejilerindeki farklılaşma ise, işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinin farklılaştırılarak ortalamanın üzerinde getiri elde edilmesine

yöneliktir (Ülgen ve Mirze, 2004: 264). Bu stratejide, işletme üretilen mal ve hizmetleri, tasarım, marka, müşteri hizmetleri, dağıtım ağı gibi çeşitli boyutlarda farklılaşarak pazarda eşsiz ve ayrıcalıklı bir konum elde etmeye çalışır (Dinçer, 2003: 202).

Gerçekleşmesi halinde, farklılaşma, bir sektörde ortalamanın üzerinde getirirler elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir. Maliyet liderliğinden farklı bir yöntem olsa da beş rekabet gücü ile başa çıkabilmek için savunulabilir bir konum yaratır (Porter, 2003: 47):

- **Rakipler:** Müşterilerin marka sadakati ve fiyatlara karşı oluşan düşük hassasiyet nedeniyle farklılaşma rekabet hamlesine karşı yalıtım sağlar.
- **Alıcılar:** Alıcıların karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerinin bulunmaması ve fiyata karşı duyarlılıklarının azalması alıcıların gücünü azaltır.
- **Tedarikçiler:** Farklılaşma stratejisi ile marjlar arttırılarak, tedarikçinin gücüyle başa çıkabilecek bir konum yaratır.
- **Potansiyel Rakipler:** Oluşan müşteri sadakati ve rakibin benzersizliğinin üstesinden gelme ihtiyacı pazara giriş engelleri oluşturur.
- **İkame Ürünler:** Marka sadakati için kendini farklılaştıran işletme ikame ürünler karşısında rakiplerine göre daha iyi bir konumda olacaktır.

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.

Gelişmekte olan ülkelerde şirketler hemen hemen yalnızca fiyat bazına dayalı, standart ürünler satmak eğilimindedirler. Farklılaşma bazında rekabet eden çok az sayıda şirket görülmektedir. Çünkü gelişmekte olan, halen bir derece koruma altında olan bir pazarda, ortalıkta pek fazla iyi şirket yokken, yalnızca fiyat bazında rekabet eden, birbirinden temelde hiç farkı olmayan ürünler satarak çok para kazanılabilir. Gelişmekte olan ekonomilerde insanlar gerçekte kendi ürünlerini geliştirmezler ve başkalarının tasarladığı ürünleri imal ederler. Bunun nedeni makineler, sofistike aksam, bakım hizmetleri için dış kaynaklı tedarikçilere yoğun bir bağımlılık olmasıdır ve bunların yerlilerinin bulunamamasıdır (Porter, 1998: 9).

Porter ve Van der Linde (1995)'e göre yeşil pazarlama uygulamaları, ucuz geri dönüştürülebilir malzemelerin kullanımı, enerjinin tasarruflu kullanılması, atıkların azaltılması ve süreçlerin iyileştirilmesiyle uzun vadede maliyetleri düşürürken, aynı zamanda rakiplere göre farklılaşmaya yardımcı olur (Porter ve Van der Linde, 1995). Hull ve Rothenberg (2008), daha az inovatif olan işletmelerin, sürdürülebilirlik davranışlarını arttırarak diğer işletmelerden kendilerini farklılaştırdıklarını ifade etmektedir. Ürünlere, geri dönüştürülebilir paketleme, doğada çözülebilirlik, zararlı kimyasallar içermeme vb. ekolojik özellikler katılması tüketici nezdinde rakip markalara göre farklılık yaratılmasına yardımcı olmaktadır (Polonsky ve Rosenberger III, 2001). Nitekim, Leonidou vd. (2015) yaptıkları çalışmada, işletmenin ekolojik bir strateji belirlemesi ile farklılaştırılmış rekabet avantajı sağlayabildiğini tespit etmiştir.

2.3.3. 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). Pazar bölümü, belli bir tüketici grubunu hedef alabileceği gibi, belirli bir üretim-dağıtım hattını veya bir coğrafi bölgeyi de hedefleyebilir. Bu stratejide işletme, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet etmeyi

amaçlar. Böylece işletme pazarın geneline hitap eden rakiplerine göre daha iyi hizmet vererek hedeflediği pazar bölümüne nüfuz edebilir (Dinçer, 2003: 203).

Genel rekabet stratejilerden biri de özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi bir pazar üzerine odaklanmadır. Düşük maliyet ve farklılaşma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlarken, odaklanma belirli bir hedefe çok iyi hizmet vermeyi esas alır. Bu strateji, işletmenin dar stratejik hedefine geniş bir alanda rekabet eden rakiplerinden daha etkin veya verimli hizmet vereceği fikrine dayanır (Porter, 2003: 48). Örneğin geçmişte, gelişmiş ülkelerdeki küçük şirketler güçlü rakipler karşısında kendi başlarına şirketçikler olarak varlıklarını sürdüremeyecekleri için şirket satın almaları veya birleşmeler yoluyla rekabet avantajları elde edebileceklerini düşündüler. Böylece güçlü oldukları alanlarda -örneğin bir şirket için belki kalp ilaçları, bir diğeri için mide ilaçları gibi- odaklaşma yoluna gittiler (Porter, 1998: 21).

Odaklanma, işletmenin stratejik hedefine ile ilgili olarak ya düşük maliyet konumuna ya yüksek farklılaşmaya ya da ikisine birden sahip olduğu anlamına gelir (Porter, 2003: 49). Bu bakımdan diğrek rekabet stratejilerinde olduğu gibi odaklanma stratejisi de beraberinde bazı riskleri getirmektedir. Odaklanma stratejisinin taşıdığı riskler şunlardır (Porter, 2003: 58):

- Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaşmayı dengeleyecek kadar genişletilir.
- Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralır.
- Rakipler, stratejik hedef dahilinde alt pazarlar bulurlar ve odaklananın odağını dışarıda bırakırlar.

2.3.4. Rekabet Stratejilerinin Gereklilikleri

Porter'a göre seçilen stratejiler farklı kaynak ve yetenekleri gerektirir. İşletme başarıya ulaşmak istiyorsa, genellikle birinci hedef olarak rekabet stratejilerinden birine sürekli bağlı kalmalıdır. Genel rekabet stratejilerinin gerektirdiği kaynak ve yetenekler Tablo 2. 1'de görülmektedir (Porter, 2003: 50-51).

Tablo 2. 1. Rekabet Stratejilerinin Gereklilikleri

STRATEJİ	GEREKLİ KAYNAKLAR	ORGANİZASYONEL GEREKLİLİKLER
MALİYET LİDERLİĞİ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim ▪ İşlem mühendisliği becerileri ▪ İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi ▪ Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler ▪ Düşük maliyetli dağıtım sistemleri 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sıkı maliyet kontrolü ▪ Sıkı, ayrıntılı kontrol raporları ▪ Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar ▪ Kesin sayısal hedeflere ulaşmaya bağlı teşvikler
FARKLILAŞMA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Güçlü pazarlama becerileri ▪ Ürün mühendisliği ▪ Yaratıcı yetenek ▪ Güçlü temel araştırma teknikleri ▪ Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış ün ▪ Sektörde uzun bir geçmiş ▪ Kanallarla güçlü işbirliği 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ar-Ge, ürün geliştirme, pazarlama fonksiyonları arasında güçlü bir koordinasyon ▪ Sayısal ölçüler yerine öznel ölçüler ve teşvikler, ▪ Üstün nitelikli iş görenleri, bilim adamlarını veya sanatçıları çekecek rahat bir ortam
ODAKLAŞMA	Yukarıdaki politikaların belirli bir stratejik hedefe yönelmiş (odaklanmış) bir kombinasyonu.	Yukarıdaki politikaların belirli bir stratejik hedefe yönelmiş (odaklanmış) bir kombinasyonu.

Kaynak: Porter, M. (2003). Rekabet Stratejisi (Çev. G. Ulubilgen), Sistem Yayıncılık: İstanbul, s.51.

Genel olarak rekabet stratejilerinin iki riski vardır. Birincisi strateji bulmakta veya onu sürdürmekte başarısız olmak, ikincisi stratejinin sağladığı stratejik avantajın değerinin sektör gelişimi ile birlikte aşınması (Porter, 2003: 55). Bazı yazarlara göre bütünleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi bir diğer rekabet stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Bakoğlu, 2010: 282). Ancak, daha öncede belirtildiği gibi Porter'a göre işletmeler bir strateji seçerek neleri yapacaklarını belirlerken neleri de yapmayacakları tespit etmiş, sınırlarını çizmiş olurlar. Porter bunu arada sıkışıp kalmak olarak tanımlamış ve bir işletmenin hem sektör çapında düşük maliyet ve yüksek pazar payını hedefleyip hem de sektör çapında farklılaşma yaratacak durumda olmadığını vurgulamıştır (Porter, 2003: 52). Örneğin, yeşil otelcilik iddialarıyla yola çıkan bir işletmenin farklılaşma stratejisi belirlediği söylenebilir. Bu otel işletmelerinin, tesislerinin bir kısmında yeşil otelcilik yapmaları, diğer alanlarda her şey dahil sistem ile düşük kaliteli, düşük maliyetli hizmetler vermesi çelişkili olacaktır. Bu durum, çevreye duyarlı turistlerde kandırılmış hissi yaratacak ve o işletmeleri artık tercih etmeyecektir.

2.4. Yeşil Otelcilikte Rekabet Avantajı

Bazı yazarlara göre, otel işletmeleri çevre dostu bir stratejik tutum takınarak rekabet avantajı elde edebilirler (Hooley vd., 2005; Porter ve Kramer, 2006; Chen ve Chen, 2012; Aykan ve Sevim, 2013; Leonidou vd., 2013b). Eren ve Yılmaz (2008)'ın Nevşehir bölgesindeki 16 adet üç, dört ve beş yıldızlı otel yöneticisi ile yaptığı çalışmaya göre yöneticilerin yarısından fazlası (%56,3), çevre koruma faaliyetlerinin pazarlamada rekabet üstünlüğü sağlamaya biraz etkili olacağını ifade ederken, yöneticilerin %31,3'ü ise çevre faaliyetlerinin çok fazla rekabet üstünlüğü yaratacağını belirtmişlerdir. Leonidou vd. (2013b)'nin Yunanistan'da 50 ve daha fazla odaya sahip 152 adet dört ve beş yıldızlı otelin yöneticisiyle yaptığı çalışmada çevreyle dost pazarlama anlayışının rekabet avantajını arttırdığı tespit edilmiştir. Lin ve Wu (2008)'nin, Tayvan'da 16 bağımsız otelin sahibi veya yöneticisi ile yaptıkları çalışmaya göre planlanan ve uygulanan pazarlama stratejisinin başarısı işletmenin kaynak ve yeteneklerine bağlıdır. Otellerin müşteriyle ilişkili yetenekleri, inovasyon yeteneği ve itibar varlıkları, rekabet avantajının başarısında en çok etkili kaynaklarıdır. Özellikle, bağımsız oteller için en uygun rekabet stratejisinin farklılaşma stratejisi olduğu bulunmuştur (Lin ve Wu, 2008). Farklılaşma stratejisi kapsamında Yeşil Pazarlama Stratejisinin rekabet avantajına olumlu etkisi olacağı düşünülebilir.

Garcia-Pozo vd. (2014) İspanya'da 106 hotel üzerine, çevreci iyi uygulamaların ve çevreci sertifikalandırmanın işletmenin verimliliğine etkilerini tespit etmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çevreci iyi uygulamaların çalışanların verimliliğini %6 ila %7,5 arasında arttırdığını bulmuşlardır. ISO 14001 gibi kalite sertifikalarının verimlilik üzerine herhangi bir etkisinin olmadığı ancak Q-Mark gibi otel endüstrisine özel sertifikaların verimliliği %18'in üzerinde arttırdığını tespit etmiştir. Bu çalışmaya göre, verimlilik artışıyla birlikte hizmetlerin kalitesinin artışının sağlanacağını ve işletmeye farklılaştırılmış rekabet avantajı sağlayacağını ve bunun sonucunda müşterilerin yüksek fiyat ödemeye gönüllü olacakları bildirilmektedir.

Molina-Azorin vd. (2015) İspanya'da, otellerin çevre yönetimi ve kalite yönetimi uygulamalarının rekabet avantajına etkisini ölçmek için bir araştırma yapmıştır. Çalışma için önce 13 otel yöneticisiyle mülakat gerçekleştirilmiş daha sonra 355 otel yöneticisiyle anket yöntemiyle veri toplanmış ve bulgular yapısal eşitlik modellemesiyle analiz

edilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre çevre yönetiminin hem maliyet liderliği hem de farklılaştırılmış rekabet avantajını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Fraj vd. (2015) İspanya’da 232 hotelin yöneticisi, genel müdürü veya sahibiyle proaktif çevre yönetim stratejisinin işletme yeteneklerine ve rekabetçiliğine etkisini araştırmak amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre otellerin proaktif bir çevre yönetim stratejisi belirlemesinin otellerin rekabet gücünü arttırdığı yani bu stratejinin otellere rekabet avantajı sağladığını bulmuşlardır.

Akova vd. (2015)’nin İstanbul’da faaliyet gösteren 22 yeşil yıldızlı otelin 212 çalışanı ile gerçekleştirdiği çalışmaya göre yeşil otellerdeki çalışanların kendilerine en yakın gördükleri örgüt kültürü tipinin pazar kültürü olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar, bu kültür tipinden yola çıkarak yeşil yıldızlı otellerin çevreye duyarlı olsalar bile temel amaçlarının rekabetçilik ve kazanma duygusu olduğunu vurgulamışlardır.

Buna karşın, yeşil uygulamaların rekabet avantajına etki etmediğine yönelik çalışmalarda bulunmaktadır. Örneğin, Saçılık ve Çevik (2014)’in Antakya’daki çevreye duyarlı bir otelde yaptıkları çalışmaya göre, otel yönetimi yeşil uygulamaların rekabet avantajına bir etkisi olmadığını ifade etmektedir.

2.5. Yeşil Otelcilikte Rekabet Avantajını Etkileyen Unsurlar

Otel işletmeleri, hizmet işletmeleri oldukları için ve sundukları hizmetlerin çeşitlilik göstermesinden dolayı diğer işletmelerden farklıdır. Bu yüzden otel işletmelerinde rekabet stratejilerinin belirlenmesine ve rekabet avantajına etki eden faktörler diğer işletmelerden farklılık göstermektedir. Otel işletmelerinde rekabet stratejisi seçimini ve rekabet avantajını etkileyen unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Kılınç ve Taşgit, 2008: 243):

- Kuruluş yeri ve konumu,
- Pazar yapısı,
- Arz-talep koşulları,
- Pazarlama stratejileri ve fiyatlandırma politikaları,
- Tedarik zinciri yönetimi,
- Yönetim biçimi,
- Hizmet kalitesi,
- Satış öncesi ve sonrası hizmetler (reklam, promosyon vb.)

- İnsan kaynakları planlaması,
- Yatırım maliyetleri ve teşvik politikaları.

Genel anlamda rekabet stratejisinin belirlenmesinde ve rekabet avantajı elde etmede faaliyet gösterilen endüstrinin yapısı, yani bu endüstrideki mevcut rakiplerin sayısı ve rekabetin yoğunluğu ile beş güç modelindeki diğer güçler olan yeni girişler, ikame ürünler, müşteri ve tedarikçilerin pazarlık gücünün etkili olduğu söylenebilir (Porter, 1985). Bu bakımdan rekabet avantajını etkileyen unsurların başında kurumsal itibar geldiği söylenebilir (Aydemir, 2008). Bununla birlikte, Leonidou vd. (2013) yeşil otelcilik stratejisinde rekabet avantajını en çok etkileyen unsurların rekabet yoğunluğu ve pazardaki değişimin hızı olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, bu bölüm de kurumsal itibar, pazardaki rekabetin yoğunluğu ve değişim hızı konuları ele alınacaktır.

2.5.1. Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar işletmenin, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, iş ortakları, medya, hükümet ve yerel toplum gibi farklı paydaşlarının işletmeye ilişkin düşünce, duygu ve anlamalarının toplamıdır (Eroğlu ve Solmaz, 2012: 3). Bir diğer tanıma göre ise kurumsal itibar, “bir işletmenin geçmiş eylemleri ve sonuçları üzerinden müşteriler, hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, medya, hükümet, çevre, toplum ve diğer paydaşları için değer yaratma yeteneğinin toplam etkisidir.” (Bekiş vd., 2013: 20). Kurumsal itibarın, müşterilerin, çalışanların ve hissedarların memnuniyeti ve sadakati üzerinde olumlu etkilerinin bulunduğunu belirten araştırmalar mevcuttur (Kirk, 1998; Brammer ve Pavelin, 2006; Helm, 2007; Zhang, 2009).

Çevreci uygulamalar işletmeye görünen (finansal) avantajların yanında görünmeyen (kurumsal itibar) avantajlarda sağlamaktadır. Örneğin, Worchester (1994) çevre yönetiminin, otel işletmelerinin kamuoyu ve halkla ilişkilerinde pozitif yönde katkıda bulunabileceğini belirtmektedir (Kirk, 1998: 37). Benzer şekilde bazı çalışmalar, çevreye yönelik uygulamaların işletmelerin itibarını, bilgi ağını, örgütsel öğrenmesini ve personelin işletmeye olan bağlılığını pozitif yönde etkilediğini bildirmektedir (Shore ve Wayne, 1993; Whetten vd., 2002; Brammer ve Pavelin, 2006).

Revilla vd. (2001)'nin Meksika'da sekiz otel yöneticisi ile otellerin çevreci stratejileri ortaya koymak amacıyla görüşme yöntemiyle yaptığı araştırma sonucuna göre,

çevrecilik alanında lider olmak oteller için müşteri memnuniyetinin artması, maliyetlerden tasarruf edilmesi ve çalışanların moralinin artması gibi sonuçlara neden olmaktadır. Çalışmaya göre, bu stratejilerin misafirler ve çalışanlar üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır.

Ayuso (2006) İspanya'daki otelcilik sektörünü gönüllü çevreci uygulamalar açısından değerlendirmek amacıyla 30 otel yöneticisi ile mülakat yöntemiyle bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmaya göre oteller davranış kodları, sertifikalar ve iyi uygulamalar gibi çevreci faaliyetleri toplum tarafından kabul görmek, maliyetlerden tasarruf yapmak, müşterilerin baskısı, yöneticilerin farkındalığı ve yönetimdeki olası iyileşmeler gibi nedenlerle yapmaktadır. Çevreci uygulamaların sonuçları ise, işletme imajında iyileşme, bazı hizmetlerin görülmesi, maliyet tasarrufu, toplumla daha iyi ilişkiler, personel motivasyonunun artması ve yasal gereklerin karşılanması şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Chen ve Chen (2012)'nin Tayvan'daki iki yeşil otel ile yaptığı örnek olay çalışmasına göre çevreye duyarlı yönetimlerinin sonucunda otel işletmeleri, kurumsal itibarında ve müşterilerinin kalitesinde artışa neden olan yararlar sağlayabilmektedirler. Yeşil otelciliğe yönelmek bir yandan otel işletmelerinin kurumsal itibarının artmasına ve dolayısıyla işletmenin reklam maliyetlerinin azalmasına neden olurken, diğer yandan çalışanlar arasında pozitif imaj yaratarak, kurumsal bağlılığı arttırabilmektedir. Tüketiciler ise, eğer yeşil otelleri olumlu algılar ve tanırlarsa, yeşil otel konsepti tüketicileri cezbederek, çevre korumaya kendileri de katılmak isteyeceklerdir (Chen ve Chen, 2012). Çeşitli yazarlara göre çevreye duyarlı işletmecilik girişimleri, marka sadakati ve farklılaşmanın sonucunda önemli kurumsal itibar avantajı sağlamaktadır (Porter ve Kramer, 2006). Aykan ve Sevim (2013), konaklama işletmelerinin çevre yönetim uygulamalarını tespit etmek için Kayseri ve Nevşehir'deki 57 otelin yöneticisiyle yaptıkları çalışmaya göre reaktif çevresel uygulamaların orta düzeyde (%36,9) kurumsal itibarı etkilediğini, proaktif çevresel uygulamaların ise daha düşük düzeyde (%22,1) kurumsal itibarı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Saçılık ve Çevik (2014)'in Antakya'daki çevreye duyarlı bir otelde yaptıkları çalışmaya göre, otel yönetimi bölgedeki ilk Yeşil Yıldızlı otel olduğu için işletmenin kurumsal imajına katkıda bulunduğunu belirtmiştir.

2.5.2. Pazardaki Rekabet Yoğunluğu

İşletmelerin müşteri ve pazar odaklı olmaları pazar performanslarını arttıracaktır. Düşük rekabetin yaşandığı pazarlarda pazar odaklı işletmeler kolaylıkla müşterilerini memnun edebilir. Ancak, yüksek rekabetin yaşandığı pazarlarda müşteri ihtiyaç ve isteklerini anlayan birçok işletme olacağından müşterileri memnun etmek bu kadar kolay olmayacaktır. Pazar odaklı olmayan işletmeler, müşterilerini rakiplerine kaptıracaktır (Jaworski ve Kohli, 1993: 57).

Rekabet yoğunluğu, belirli bir sektörde rekabet eden işletmelerin büyüklüğü ve sayısı ile, pazar payı elde etmek için kullanılan araç ve tekniklerin sayısının bir ilişkisidir (Slater ve Narver, 1994). Uluslararası pazarlarda, pazar yapısı, pazarın yaşam dönemi ve ekonominin açıklığına bağlı olarak farklı sayı, seviye ve çeşitli türlerde rakipler bulunmaktadır (Rugman ve Verbeke, 1998). Yüksek rekabet yaşanan pazarlarda müşteriler tercihlerini bir işletmeden diğerine değiştirebilir ve bunun önüne geçilmesi için işletmeler çevreye duyarlı faaliyetleri benimseyerek müşteri sadakati yaratabilirler (Banerjee, 2002). Özellikle, gelişmiş dünya ülkelerinde tüketicilerin büyük çoğunluğunun yüksek düzeyde çevre duyarlılığı olduğu görülmektedir (Grimmer ve Bingham, 2013: 1951).

Yeşil otelcilik uygulamaları gerçek anlamda uygulandığında maliyetler kısa vadede yükselebilir. Ancak, farklılaşma stratejisi kapsamında düşünüldüğünde yeşil otelcilik uygulamaları işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır. Müşterilerin yeşil uygulamalar için daha yüksek ücret ödemeye gönüllü olduğunu destekleyen çalışmalar (Porter ve Van der Linde, 1995; Menon vd., 1999; Garay ve Font, 2012) bunu desteklemektedir. Langerak vd. (1998)'ne göre yüksek rekabet yaşanan pazarlarda, yeşil pazarlama stratejilerini benimsemek, rakipler üzerinde telafisi zor bir avantaj elde edilmesine yardımcı olur. Bir diğer çalışmada, Leonidou vd. (2013b) rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu durumda yeşil pazarlama uygulamalarının rekabet avantajıyla etkisinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

2.5.3. Pazarın Değişim Hızı (Dinamizmi)

Pazarlar ana ürün veya faaliyetlerin taklit edilebilme özellikleri bakımından yavaş, standart ve hızlı değişen pazarlar olmak üzere üç'e ayrılabilir. Yavaş değişen pazarlar genellikle monopol veya rekabet avantajı sağlayan varlık ve yeteneklerin korunduğu

pazarlardır. Bununla birlikte bu pazarlarda güçlü know-how, patent ve markalar bulunduğundan işletmelerin rekabet avantajlarını koruması kolaydır. Standart pazarlar, yüksek miktarda üretimin yapıldığı rekabet avantajının korunması için işletmelerin yeni yatırımlarla taklit edilmesi güç ve pahalı olan yeteneklerini sürdürmeye çalışırlar. Rekabetin şiddeti ise temel yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilebilmesine göre değişmektedir. Hızlı değişen pazarlar da ise üretim teknolojileri ve üretilen ürünlerin hızlı değiştiği görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014: 274).

Pazar dinamizmi, işletmenin faaliyet yürüttüğü pazarda, pazarlama güçlerinde sıklıkla olan değişimlerdir. Böyle pazarlarda işletmeler kolaylıkla çevreye duyarlı pazarlama stratejisi rekabet avantajı ilişkisini etkileyebilir (Leonidou vd., 2013b: 100). Son derece değişken pazarlarda ilk olmanın avantajı ve kaynak konumuna sahip olmak rakiplerin alternatif kaynak ve yetenek geliştirmelerini engelleyebilir (Langerak vd., 1998). Rekabet avantajı, çevresel koşullar değiştiğinde kaybolabilmektedir (Huang vd., 2015: 618). Örneğin, bugün rekabet avantajı getiren yeşil otelcilik stratejileri, ilerleyen dönemlerde sıradan uygulamalar haline gelebilir. Yine de işletmeler devlet tarafından zorunlu tutulan bazı uygulamalara erken adaptasyon sağlamış olurlar.

Leonidou vd. (2013b)'nin yaptıkları çalışmada pazar dinamizminin, yeşil pazarlama uygulamaları ve rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici etki tespit edememişlerdir. Ancak bunun sebebinin, Yunanistan'da yaşanan ekonomik durgunluk olduğunu düşünmektedirler.

2.6. Yeşil Otelcilikte Rekabet Avantajının Sonuçları

Yeşil otelcilik uygulamalarının işletmeye olumlu sonuçları bulunmaktadır. Bunlar arasında maliyetlerin düşmesi, kaynak tasarrufu, müşteriye elde tutma ve müşteri sadakatine olumlu etkisinin yanında çalışanların moralini arttırdığı görülmektedir (Enz ve Siguaw, 1999; Goodman, 2000; Kassinis ve Soteriou, 2003). Bu bölümde rekabet avantajının sonuçları pazar performansı ve finansal sonuçlar başlıkları altında incelenecektir.

2.6.1. Pazar Performansı

Pazar performansı, işletmenin finansal yeterliliği, müşteri beklentilerini hızlı karşılanması, istenilen hizmet kalitesine ulaşılması, müşterilerin memnuniyet düzeyi, işletmenin toplumdaki imajı, ciro artışı ve pazar payı artışı gibi faktörler ile

açıklanabilmektedir (Marangoz ve Biber, 2007: 207). Hacıoğlu ve Gök (2013: 421), pazar performansını, müşterilerin algıladığı kalite, memnuniyet ve sadakat, yeni müşteri kazanma, marka bilinirliği ve marka farkındalığı ile inovasyon gibi değişkenler ile ölçmeye çalışmışlardır.

Goodman (2000), müşteri ve işletmenin ortak isteği olan çevrenin korunması amacıyla müşterinin işletmeyle duygusal bir bağ kurmasının; işletmeye, müşteri sadakati ve bunun sonucunda finansal istikrar sağlayacağını ifade etmektedir. Benzer bir şekilde, Leonidou vd. (2013) çevreye duyarlı ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma programlarının, yani pazarlama programını yeşillendirmenin işletmelerin pazar performansı ve yatırım geri dönüş oranına olumlu etkisi olduğunu vurgulamaktadır (Leonidou vd., 2013a: 152).

Çevreye duyarlı bir işletmede çalışmak, personelin moral ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir (Hopfenbeck, 1993; aktaran Kirk, 1998: 37). Enz ve Siguaw (1999)'ın gerçekleştirdiği, ABD'de en iyi çevre uygulama ödüllü olan dört otelin katıldığı çalışmaya göre, yeşil uygulamalar çalışanların moralini arttırırken aynı zamanda otelde çalışma gururunu arttırmaktadır. Benzer sonuç Goodman (2000)'ın Scandic Otelleri durum çalışmasında bulunmuştur. Otellerin, müşteri-çalışan etkileşiminin yoğun yaşandığı işletmeler olduğu düşünüldüğünde, çalışanların moral ve motivasyonunun önemi anlaşılmaktadır. İşletmenin satışlarını ve gelirlerini arttırması, müşteriye sunulan hizmetin değeri, müşterinin tatmin edilmesi ve sadakatine bağlıdır. Bu da ancak tatmin edilmiş, sadık ve üretken çalışanlarla gerçekleştirilebilir (Kassinis ve Soteriou, 2003: 391).

Chan ve Wong (2006)'a göre otellerin enerji, su ve malzeme tüketimini azaltmaya ve bu yolla işletme maliyetlerini düşürmeye yönelik çevresel koruma aktivitelerinin müşteri bağlılığını ve işletmenin kamuoyundaki imajını geliştirebileceğini belirtmektedir. Kirk (1995) ise çevresel politikaların makul düzeyde pazar başarısını ve finansal başarıyı arttırdığını tespit etmiştir. Grimmer ve Bingham (2013) Tanzanya'nın başkenti Hobart'ta 698 tüketici ile yaptıkları çalışmaya göre tüketicilerin çevreci işletme algısı ile satın alma niyetlerini, tüketicinin çevre duyarlılığı ve ürünün göreceli fiyatı ile ilişkili olarak pozitif yönlü etkilemektedir.

Kassinis ve Soteriou (2003)'un Avrupa'nın başlıca turist çeken ülkelerindeki 104 otelin yöneticisiyle gerçekleştirdikleri çalışmaya göre, yeşil uygulamaların, müşteri memnuniyetine, müşteri memnuniyetinin müşteri sadakatine ve sadakatin otelin pazar

performansına (satış, pazar payı) etkisini tespit etmişlerdir. Diğer bir ifadeyle, yeşil uygulamaların pazar performansına dolaylı etkisini tespit etmişlerdir.

Tzschentke vd. (2004)'nin İskoçya'da 30 otelin sahibi ve yöneticisiyle görüşerek yaptıkları çalışmaya göre, işletmelerin yeşil otelciliğe katılmalarının temel nedeni pazarda sağladığı faydalar ve yoğun rekabet koşullarına sahip turizm pazarında rekabet avantajı elde etmek ve tüketicilerin çevreyle ilgili konulara artan ilgisi olarak tespit edilmiştir.

Punitha ve Rasdi (2013) yaptığı derleme çalışması ile otellerdeki kurumsal sorumluluk ve yeşil pazarlama uygulamalarını Malezya hükümetinin rolü çerçevesinde değerlendirmiştir. Araştırma sonucuna göre, çevreci uygulamaların otellere rekabet avantajı sağladığı ve bunun sonucunda işletmelerin pazar performansının ve sonuçta finansal performansının pozitif yönde etkilendiği vurgulanmıştır. Araştırmada, otel işletmelerinin yeşil pazarlama uygulamaları, iletişim çabaları ve toplum desteği için eğitim faaliyetlerine zaman harcamalarının gerekli olduğu bildirilmiştir.

Erdem ve Tetik (2013) yaptıkları derleme çalışması ile ekolojik otel işletmelerini değerlendirmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, oteller çevreci olarak rakiplerinden farklılaşabilir, pazardaki performanslarını arttırabilir, müşteri beklentilerini karşılayabilir ve memnuniyeti sağlayabilir ve kısaca rakiplerine karşı avantaj elde edebilir.

2.6.2. Finansal Sonuçlar

İşletmelerin temel amacı kâr elde ederek varlıklarının devam ettirmek ve büyüme (Bulut vd., 2008; Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009). Bu amaçlarına ulaşmaları için finansal açıdan iyi durumda olmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda işletmeler için finansal performansın en önemli gösterge olduğu söylenebilir. Konuk (2011: 83), finansal performans ölçütleri olarak varlıkların geri dönüş oranı, yatırımın geri dönüş oranı, satışlardaki karlılık oranları ile bu oranlardaki artışların kullanabileceğini ifade etmektedir. Öncü vd. (2007) ise, bunlardan ayrı olarak toplam kârlılığın ve gelirlerdeki artışın finansal performansına eklenmesi gerektiğini bildirmişlerdir. Çatı vd. (2012) ise otel işletmelerinde yaptıkları çalışmada finansal performansın göstergesi olarak doluluk oranını eklemiştir.

İşletmenin yeteneklerinin ve kaynaklarının başarıyla ticarileşmesi sonucunda elde ettiği rekabet avantajı önemli ekonomik ve ekonomik olmayan kazanımlara neden olur (Menon vd., 1999). Ayrıca, Birleşik Krallık Çevre Bakanlığı, enerji yönetim programları

uygulanarak önemli finansal avantajlar elde edilebileceğini belirtmektedir. Otel işletmelerinin bazı basit ve düşük maliyetli tedbirlerle %20 enerji tasarrufu yapabileceklerini tavsiye etmektedir (Kirk, 1998: 36). Birçok araştırma yeşil işletme politikaları ve işletmenin finansal performansı arasında ilişkiye odaklanmış ve bu ikisi arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Örneğin, Dowell vd., 2000; King ve Lenox, 2001). 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).

Kirk (1998), tarafından Edinburgh'taki otellerin yöneticilerine yönelik olarak posta yoluyla yapılan araştırmada çevreci politikaya sahip olan otellerin yöneticileri bu politikanın özellikle finansal açıdan ve pazarlama açısından çok önemli ticari faydalar sağladığını belirtmiştir.

Goodman (2000)'ın Scandic Otel zinciri yöneticileriyle gerçekleştirdiği çalışmaya göre, yeşil program uygulanan bir otelin bir yıl önce 1.000 gram olan müşteri başına katı atık miktarını bir yıl sonra 180 gram'a düşürmüştür. Buna göre işletme atıkların işletmeden uzaklaştırılmasına yönelik maliyetlerinde %40 oranında tasarruf sağlamıştır.

Gil vd. (2001)'nin İspanya'daki 296 otel çalışanı ile anket ve mülakat yöntemleriyle yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre otel işletmelerinin çevreci uygulamaları ile finansal performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.

Rivera (2004)'ya göre yeşil sertifikalara sahip otellerin, çevreye duyarlı tüketiciler sayesinde satışlarını ve/veya fiyatlarını yükseltebileceği düşünülmektedir. Bunun sonucunda işletmelere sağlayacağı finansal faydalar, işletmelerin çevreye yönelik performanslarını arttıracaktır.

Tzschentke vd. (2004)'nin İskoçya'daki 30 otelin yöneticisi ve sahibiyle yaptıkları çalışmanın sonucuna göre işletmeleri yeşil otelcilik uygulamalarına iten en önemli neden olarak operasyonel verimliliğin arttırılarak, maliyetlerin düşürülmesi görülmektedir. Otel yöneticileri, iklim değişikliği vergisi (Climate Change Levy), çöp vergisi gibi vergilerle su, enerji ve atık masraflarının artmasından dolayı maliyetlerini azaltacak alternatif ve maliyet-etkin bir yöntem olarak görmektedir (Tzschentke vd., 2004: 118).

Hooley vd. (2005) Birleşik Krallık'ta farklı iş kollarında faaliyet gösteren 485 işletmenin pazarlama yöneticisiyle gerçekleştirdikleri çalışmaya göre işletmenin pazarlama açısından avantaj yaratan kaynaklarının müşteri memnuniyeti ve sadakati aracılığıyla finansal başarısını arttırdığını bulmuşlardır. Kirk (1995)'e göre otellerin çevreci programları uygulamasının müşteri memnuniyetine ve buna bağlı olarak işletme karlılığını arttırdığına yönelik belirtiler vardır.

Eren ve Yılmaz (2008), yöneticilerin %56,3 katı atıkları ayrıştırmanın işletme maliyetini kısmen düşüreceğini ve %25'i ise maliyetleri önemli ölçüde düşüreceğine inanmaktadır. Atay ve Dilek (2013: 217), otellerin yeşil uygulamaları benimsemelerinin, hem işletmelerin orta ve uzun vadede maliyetlerinin azalmasına bağlı olarak daha fazla kar elde etmelerine hem de turizmin ana konusu olan çevreyi korumaya ve sürdürülebilir kılmaya yardımcı olacağını belirtmiştir.

Peng ve Sanhadji (2010)'nin Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 66 otel işletmesinin 2005-2010 yılları arasındaki emlak piyasasındaki hareketleri ile gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucuna göre diğer şartlar sabit kalmak şartıyla yeşil otel işletmelerinin diğer otel işletmelerinden %35 daha fazla değerlendirildiği görülmüştür. Araştırmacılar, bunun sebebinin yeşil otel işletmelerindeki oda fiyatlarındaki artıştan ziyade bu işletmelere olan talebin artmasıyla birlikte doluluk oranındaki artıştan kaynaklandığını bildirmektedir.

Nicholls ve Kang (2012) Amerika Birleşik Devletleri'nin Michigan eyaletindeki 217 konaklama tesisi yöneticisiyle gerçekleştirdiği araştırmanın sonucuna göre, işletmeler sırasıyla işletme imajının geliştirilmesi, toplumun desteği, müşteri memnuniyeti, pazar avantajı, karlılık artışı ve çalışan tatmini sağlamak amacıyla yeşil uygulamaları benimsemektedir.

Saçılık ve Çevik (2014)'in Antakya'da çevreye duyarlı bir otelde yaptıkları çalışmada, işletmenin yeşil yıldız kriterlerini gerçekleştirdikten sonra, enerji tüketiminde %40-50 oranında, elektrik tüketiminde % 25 oranında, su tüketiminde %20-30 oranında düşüş sağladığı ifade edilmektedir.

Sanchez-Ollero vd. (2014)'nin İspanya'nın Andalusia bölgesinde 232 otel işletmesinin yöneticisiyle hedonik fiyatlandırma yöntemiyle yaptığı araştırmanın sonucuna göre işletmelere her bir yeşil uygulama için otel müşterilerinin % 5 oranında fazladan ücret

ödeyebildikleri ve bazı durumlarda toplamda yeşil uygulamalar için % 36'ya kadar fazladan para ödeyebildikleri tespit edilmiştir.

Geerts (2014)'in Londra'daki 21 otelin yöneticisi ile mülakat yöntemi ile yaptığı çalışmanın sonucuna göre otel işletmeleri yeşil sertifika programları ile yeşile boyama iddialarının önüne geçerek müşterilerine güven vermektedir. Sertifika programları işletmelerin maliyetlerini düşürmesine yardımcı olmaktadır. Ancak bazı durumlarda yapılan tasarruflar sertifika ücretini karşılamayabilmektedir. Ayrıca, çevreci sertifikaların işletmeye finansal açıdan fayda sağlamadığı, çünkü müşterilerin rezervasyon yaptırırken sertifikaları önemsemediği ve bu yüzden sertifikalar hakkında internette ve otel içinde yeterli bilgilendirmenin yapılmadığı tespit edilmiştir.

Bagur-Femenias vd. (2015) İspanya'nın Madrid şehrindeki 370 otel ve 176 restoran yöneticisiyle sürdürülebilir yönetim politikası belirlemenin işletmelerin performansına etkisini tespit etmek amacıyla anket yöntemiyle nicel bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre otel işletmelerinin çevreye duyarlı bir politika belirlemenin otel işletmelerine rekabet avantajı sağladığı ve bu avantajın işletmelerin finansal performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Araştırma sonucunda restoran işletmelerinin otellere göre küçük olduğu ve finansal açıdan yetersiz olduğu için çevre politikalarını topluma duyurmakta ve müşterilerin gözündeki kurumsal imajı geliştirmekte yetersiz olduğunu bildirilmektedir.

2.7. Yeşil Otelcilikte Rekabet Avantajı İle İlgili Diğer Çalışmalar

Kirk (1998), Edinburgh'taki 85 otel yöneticisiyle yaptığı çalışmanın sonucuna göre 3-5 yıldızlı oteller daha küçük otellere göre ve zincir oteller ise bağımsız otellere göre çevreci uygulamalardan daha olumlu halkla ilişkiler katkısı elde etmektedir. Ayrıca yazılı çevre politikası bulunan otellerin bulunmayanlara göre kârlılığının ve pazar avantajının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Büyük tesisler daha küçüklerine göre daha görünürdür ve tüketicilerin, medyanın, devlet kurumlarının ve çevrecilerin gözleri her zaman üzerindedir. Bununla birlikte, bu tesisler, fazla kaynaklara sahip oldukları için paydaşları tarafından daha yüksek standartta tutulurlar ve çevre korumada liderlik oynaması beklenmektedir (King ve Lenox, 2000; Rivera, 2004).

Yabancı veya çok uluslu işletmeler, toplumun dikkatini çeken, yerel ve uluslararası paydaşlar tarafından çevreci uygulamaları takip edilen işletmelerdir. Yabancı yatırımcılar zorunlu yasalara ve düzenlemelere adaptasyonda önce davranmaktadır. Bu yüzden yabancı veya çok uluslu işletmelerin çevreci yönelik gönüllü programlara katılmalarında daha çok katılabilirler (Christmann ve Taylor, 2001; Rivera, 2004).

Gil vd. (2001)'nin İspanya'daki 296 otel çalışanı ile yaptıkları çalışmaya göre otel işletmeleri büyüdükçe çevreye duyarlı uygulamaları katılımları artmaktadır. Bunun yanında zincir otel işletmeleri bağımsız otel işletmelerine göre yeşil uygulamalara katılım düzeyleri daha yüksektir. Bununla birlikte tesisin yaşı arttıkça çevreye duyarlı faaliyetlere katılım düzeyi düşmektedir.

Rivera (2004)'nın Kosta Rika'da 164 adet otelin yöneticisiyle yaptığı çalışmanın sonucunda, şehir otelleri kıyı otellerine, büyük oteller küçük otellere, bir birliğe üye olan oteller olmayanlara göre gönüllü sürdürülebilirlik uygulamalarına daha çok katılmaktadır. Bu çalışmaya göre, yabancı işletmeler ve yerli işletmeler arasında sürdürülebilirlik uygulamalarına katılım açısından bir fark bulunamamıştır. Devlet baskısı ve sektör birliği sadece otellerin çevreye yönelik uygulamalara katılımlarında değil aynı zamanda yüksek performans göstermelerinde etkili bulunmuştur. Şehir otelleri kıyı otellerine göre daha yüksek çevre performansı göstermektedir. Ancak, büyük işletmeler ile küçük işletmeler arasında çevre performansı yönünden anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Penny (2007)'nin Çin'in Makao Özerk Bölgesinde yer alan 37 otelin yöneticisi veya sahibiyle gerçekleştirdiği çalışmanın sonucunda, katılımcıların %62'si yeşil uygulamaların işletmeye ekonomik fayda sağlayacağını, %65'i otelin marka imajına ve rekabet gücüne olumlu etki edeceğini ve %57'si otel müşterilerinin memnuniyetini arttıracığını ifade etmiştir. Otellerin %29'unun yazılı çevre politikası bulunduğu, %13'ünde çevreyle ilgili bir personel bulunduğu ve %59'unda personele çevre eğitimi verilmediği tespit edilmiştir.

Erdogan ve Baris (2007) tarafından Ankara'daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin yeşil uygulamalarının tespiti üzerine yapılan bir araştırma sonucuna göre, otellerin yaklaşık %63'ünün yazılı çevresel politikası, programı ve çevresel etki değerlendirme (ÇED) raporunun bulunmadığı tespit edilmiştir. Otellerin yaklaşık %77'sinin çevre korumadan sorumlu personeli de yoktur. Otel yöneticileri ISO 14001 Çevre Yönetim Standardı ile

ilgili yeterince bilgi sahibi değildir. Otel yöneticilerinin yarısından fazlası atıkları sınıflandırarak geri dönüşüm yapmanın işletme maliyetlerini kısmen ya da önemli ölçüde düşüreceğine inanmaktadır.

Eren ve Yılmaz (2008)'in yaptıkları çalışmaya göre dört ve beş yıldızlı otellerde çevre koruma faaliyetleri 3 yıldızlı otellere göre daha ciddiye alındığı belirlenmiştir. Otellerin yeşil pazarlama uygulamalarının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, Mensah (2006) tarafından Gana'daki otellerde gerçekleştirilen bir araştırmada 52 otel yöneticisine yönelik ankete dayalı bir uygulama yapılmıştır. Büyük ölçekli otellerin (üç yıldızlıdan beş yıldızlıya doğru ilerlendikçe) çevre yönetimi politikalarını benimseme ve uygulama bakımından öncü oldukları ortaya çıkmıştır.

Nicholls ve Kang (2012) Amerika Birleşik Devletleri'nin Michigan eyaletindeki 217 konaklama tesisi yöneticisiyle gerçekleştirdiği araştırma ile işletme çeşidinin, büyüklüğünün, sahipliğinin ve konumunun, yeşil uygulamaların benimsenmesine etkilerini incelemiştir. Araştırma göre, büyük, zincir, 3-5 yıldızlı konaklama işletmelerinde yazılı çevre politikası diğerlerine göre daha yüksek oranla görülmektedir. Araştırmanın sonucunda, konaklama işletmelerinin zincir olanların bağımsız olanlara göre, şehirde bulunanların kırsalda olanlara göre, büyük olanların küçük ve orta ölçekli olanlara göre 3-5 yıldızlı otellerin diğer konaklama tesislerine göre ve yazılı çevre politikası bulunanların bulunmayanlara göre yeşil uygulama ve programlara daha aşina oldukları tespit edilmiştir. Benzer şekilde belirtilen işletmelerde diğerlerine göre yeşil uygulamaların kurum imajı, müşteri memnuniyeti, pazar performansının artması gibi avantajlarının daha çok algılandığı görülmektedir.

Aykan ve Sevim (2013), otellerin reaktif çevre uygulamalarının (yasal zorunluluk gibi) proaktif çevre uygulamalarına (çevre ve etik gibi) göre daha yüksek katılımın olduğunu belirtmektedir. Zincir otellerde dahi reaktif çevreci uygulamaların daha yoğun olduğu bulmuştur. Bu bulgu Kirk (1995), Erdogan ve Baris (2007) ile Molina-Azorin vd. (2009) çalışmalarında konaklama işletmelerin basit çevreci uygulamalara yöneldiği sonucunu desteklemektedir. Ayrıca Aykan ve Sevim (2013), ISO 14001 belgesine sahip olma durumuna göre, yazılı çevre programı bulunma durumuna göre, faaliyet bölgesine göre (Kayseri ve Nevşehir) otellerin çevre yönetim uygulamalarına katılım düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir.

Chou (2014)'nin Tayvan'daki 33 otelin 254 çalışanı ile gerçekleştirdiği çalışmanın sonucuna göre, otellerin gerçekleştirdikleri yeşil uygulamaların başarısı sadece kurumun çevreye karşı tutumuna değil, aynı zamanda çalışanların inançlarına ve günlük eylemlerine bağlıdır. Yeşil uygulamaların başarılı olması için kurumsal çevre politikası belirlenmesi, insan kaynakları yönetimi ve personelin çevre konusunda eğitilmesi gerekmektedir.



BÖLÜM III

OTEL İŞLETMELERİNDE YEŞİL PAZARLAMA UYGULAMALARI VE REKABET AVANTAJI

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıkları belirtilmiştir. Ardından araştırmanın hipotezleri ve modeli oluşturulmuştur. Daha sonra araştırmanın yöntemi ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama süreci ve verilerin analizi konuları açıklanmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Tezin amacı; Türkiye'deki özel belgeli otel işletmeleri ile dört ve beş yıldızlı, şehir ve sayfiye otellerinin yeşil pazarlama uygulama düzeylerini belirlemek ve uygulamaların rekabet avantajı ve dolayısıyla işletmenin müşterilerine (pazar performansı) etkisi ile işletmeye finansal açısından etkilerini belirlemektir. Çalışma ayrıca yeşil uygulamaların farklı rekabet düzeylerinde ve farklı pazar değişim hızlarında, rekabet avantajını nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda Türkiye'deki özel belgeli otel işletmeleri ile dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerine ve diğer paydaşlarına yol göstereceği, elde edilen bulgular ile turizm sektöründe çevreci politikaların benimsenmesindeki faydaları ortaya koyacağı düşünülmektedir. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt bulunmaya çalışılmıştır:

1. Otel işletmelerinin yeşil pazarlama uygulamalarının kurumsal itibara ve rekabet avantajına etkisi bulunmakta mıdır?
2. Otel işletmelerinin kurumsal itibarın rekabet avantajı üzerindeki etkisi nedir?
3. Otel işletmelerinin elde ettiği yeşil rekabet avantajının sonuçları nelerdir?
4. Otel işletmelerinin büyüklük, konum, sertifika durumu gibi özelliklere göre yeşil pazarlama uygulama düzeyleri arasında fark var mıdır?

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Otel işletmelerinde yeşil pazarlama üzerine yapılan çalışmalar yeşil tüketiciler, yeşil uygulamaya yönelten nedenler veya yeşil uygulamaların engelleri, uygulama alanları (enerji, su tasarrufu gibi) ve uygulamaların sonuçları üzerine yoğunlaşmaktadır. Araştırmacının ulaşabildiği çerçevede, uluslararası literatürde az sayıda çalışma otel işletmelerinin yeşil pazarlama uygulamaları ve işletme açısından sonuçlarına değinmektedir. Bu sonuçları rekabet avantajı ile ilişkilendirip ölçen nadir çalışmalar mevcuttur. Türkiye’de ise otel işletmelerinin yeşil pazarlama uygulamaları ile sonuçları ilişkisini inceleyen çalışmalar işletmelerin yaptıkları tasarruflar ile kısıtlı kalan birkaç nitel araştırma ile sınırlıdır.

Bu çalışma Türkiye’deki otel işletmelerinin yeşil pazarlama uygulamaları ve uygulamaların işletmeler açısından sonuçlarını ölçen ender çalışmalardan biri olduğundan önemlidir. Diğer bir taraftan çalışma sektörel açıdan bakıldığında işletmelere yeşil uygulamaların sonuçlarını göstermeye yardımcı olacağından önemli olduğu söylenebilir.

3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılığı araştırmaya katılan yöneticilerin, işletmenin yeşil pazarlama uygulamaları, rekabet avantajı, kurumsal itibarı, pazar performansı ve finansal performansı gibi konularda yeterli bilgi sahibi olduğu varsayımından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, araştırmanın otel yöneticileri ile gerçekleştirilmesi ve yöneticilerden çalıştıkları oteli değerlendirmeleri istendiğinden yöneticilerin soruları objektif cevaplandığı varsayılmıştır.

3.1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Literatürde daha önce belirtildiği gibi, bazı yazarlara göre, otel işletmeleri çevre dostu bir stratejik tutum takınarak rekabet avantajı elde edebilirler. Porter ve Van der Linde (1995)’e göre yeşil pazarlama uygulamaları, ucuz geri dönüştürülebilir malzemelerin kullanımı, enerjinin tasarruflu kullanılması, atıkların azaltılması ve süreçlerin iyileştirilmesiyle uzun vadede maliyetleri düşürür ve rakiplere göre farklılaşmaya yardımcı olur (Porter ve Van der Linde, 1995). Lin ve Wu (2008) özellikle bağımsız oteller için en uygun rekabet stratejisinin farklılaşma stratejisi olduğu vurgulamaktadır. Farklılaşma

stratejisi kapsamında düşünüldüğünde Yeşil Pazarlama Stratejisinin rekabet avantajına olumlu etkisi olacağı düşünülebilir. Bu konuda daha önce yapılan araştırmalarda yeşil pazarlama uygulamalarının otel işletmelerine rekabet avantajı sağladığına yönelik kanıtlar bulunmaktadır (Hooley vd., 2005; Chen ve Chen, 2012; Aykan ve Sevim, 2013; Leonidou vd., 2013b; Garcia-Pozo vd., 2014; Molina-Azorin vd., 2015; Akova vd. 2015). Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotez belirlenmiştir.

➤ *H1: Otel işletmelerinin yeşil pazarlama uygulamaları rekabet avantajını pozitif yönde etkilemektedir.*

Chen ve Chen (2012)'in çalışmasına göre oteller çevreye yönelik yönetimlerinin sonucunda, kurumsal itibarlarında ve müşterilerinin kalitesinde artışa neden olan yararlar sağlayabilmektedirler (Chen ve Chen 2012). Çeşitli yazarlara göre çevreye duyarlı işletmecilik girişimleri, marka sadakati ve farklılaşmanın sonucunda önemli kurumsal itibar avantajı sağlamaktadır (Porter ve Kramer, 2006; Chen, 2010). Benzer şekilde Aykan ve Sevim (2013) konaklama işletmelerinin çevre yönetim uygulamalarını tespit etmek için Kayseri ve Nevşehir'deki 57 otelin yöneticisiyle yaptıkları çalışmaya göre reaktif çevresel uygulamaların orta düzeyde (%36,9) kurumsal itibarı etkilediğini, proaktif çevresel uygulamaların ise daha düşük düzeyde (%22,1) kurumsal itibarı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotez belirlenmiştir.

➤ *H2: Otel işletmelerinin yeşil pazarlama uygulamaları kurumsal itibarı pozitif yönde etkilemektedir.*

İyi bir kurumsal itibar işletmeye diğer finansal getirilerinin yanında yüksek müşteri ve çalışan sadakati sağlamaktadır (Fombrun, 1996: 73) . Bununla birlikte, kurumsal itibar birçok bileşenden oluşmaktadır. Hizmet kalitesi, işletmenin çalışanlarına sunduğu imkanlar ve çalışanların müşterilerine karşı davranışları müşteri bağlılığını en çok arttıran kurumsal itibar bileşenleridir (Almaçık, 2011). Otel işletmelerinde yapılan çalışmalara göre, kurumsal itibar müşterilerin bağlılığını arttırmaktadır (Selvi ve Ercan, 2006; Kandampully ve Hu, 2007; Hu vd., 2009; Cheng ve Rashid, 2013; Su vd., 2016). Otel işletmelerinde yapılan bir diğer çalışmaya göre kurumsal imaj mevcut müşterilerin elde tutulmasında olduğu gibi yeni müşterilerin işletmeye çekilmesinde etkilidir (Hong ve Goo, 2004). Bu açıdan kurumsal itibar işletmenin paydaşları ile ilişkilerinde entelektüel bir sermaye olarak görülmektedir (Chen, 2008: 178). Buna göre kurumsal itibar rakipler tarafından

kopyalanamayan değerli bir kaynaktır ve kaynak yaklaşımına göre işletmelerin rakiplerine göre elde etikleri üstün getirileri açıklamaktadır (Aydemir, 2008: 28). Yapılan araştırmalarda olumlu kurumsal itibarın işletmelere rekabet avantajı sağladığı belirtilmektedir (Aydemir, 2008; Wang, 2014; Bronn ve Bronn, 2015). Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotez belirlenmiştir.

➤ *H3: Otel işletmelerinin kurumsal itibarı rekabet avantajını pozitif yönde etkilemektedir.*

Chan ve Wong (2006)'a göre otellerin enerji, su ve malzeme tüketimini azaltmaya ve bu yolla işletme maliyetlerini düşürmeye yönelik çevresel koruma aktivitelerinin müşteri bağlılığını ve işletmenin kamuoyundaki imajını geliştirebileceğini belirtmektedir. Kirk (1995) ise çevresel politikaların makul düzeyde pazar başarısını ve finansal başarıyı arttırdığını tespit etmiştir. Grimmer ve Bingham (2013) Tazmania'nın başkenti Hobart'ta 698 tüketici ile yaptıkları çalışmaya göre tüketicilerin çevreci işletme algısı ile satın alma niyetlerini, tüketicinin çevre duyarlılığı ve ürünün göreceli fiyatı ile ilişkili olarak pozitif yönlü etkilemektedir. Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotez belirlenmiştir.

➤ *H4: Yeşil pazarlama kaynaklı rekabet avantajı, otel işletmelerin pazar performansını pozitif yönde etkilemektedir.*

İşletmenin yetenek ve kaynaklarını başarıyla ticarileşmesi sonucunda elde ettiği rekabet avantajı önemli ekonomik ve ekonomik olmayan kazanımlara neden olur (Menon vd. 1999; Miles ve Covin, 2000; Banerjee vd. 2003; Lopez-Gamero vd. 2011). Kirk (1998) yaptığı araştırmada çevreci politikaya sahip olan otellerin özellikle finansal açıdan ve pazarlama açısından çok önemli ticari faydalar sağladığını belirtmiştir. Eren ve Yılmaz (2008) ise yöneticilerin %56,3 katı atıkları ayrıştırmanın işletme maliyetini kısmen düşüreceğini ve %25'i ise maliyetleri önemli ölçüde düşüreceğine inanmaktadır. Atay ve Dilek (2013: 217) ise otellerin yeşil uygulamaları benimsemeleri, hem işletmelerin orta ve uzun vadede maliyetlerinin azalmasına bağlı olarak daha fazla kar elde etmelerine yardımcı olacağını belirtmiştir. Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotez belirlenmiştir.

➤ *H5: Yeşil pazarlama kaynaklı rekabet avantajı, otel işletmelerin finansal performansını pozitif yönde etkilemektedir.*

Saeidi vd. (2015)'nin İran'daki 205 işletmenin yöneticileri ile gerçekleştirdikleri çalışmaya göre kurumsal sorumluluk uygulamaları, işletmelerin müşteri memnuniyetini ve kurumsal itibarını arttırmakta, kurumsal itibarda işletmenin finansal performansını pozitif yönde etkilemektedir. Hooley vd. (2005) gerçekleştirdikleri çalışmaya göre işletmenin pazarlama açısından avantaj yaratan kaynaklarının müşteri memnuniyeti ve sadakati aracılığıyla finansal başarısını arttırdığını bulmuşlardır. (Kirk, 1995)'e göre otellerin çevreci programları uygulamasının müşteri memnuniyetine ve buna bağlı olarak işletme karlılığını arttırdığına yönelik belirtiler vardır. Chi ve Gürsoy (2009)'un 250 otel yöneticisi, 2023 otel çalışanı ve 3346 otel müşterisi ile yaptıkları çalışmaya göre çalışanların memnuniyeti, müşterilerin memnuniyetine ve müşterilerin memnuniyeti de işletmenin finansal performansına pozitif yönde etki etmektedir. Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotez belirlenmiştir.

- *H6: Otel işletmelerinin pazar performansı finansal performansını pozitif yönde etkilemektedir.*

Pazar dinamizmi, işletmenin faaliyet yürüttüğü pazarda, pazarlama güçlerinde sıklıkla olan değişimlerdir. Böyle pazarlarda işletmeler çevreye duyarlı pazarlama stratejisi rekabet avantajı ilişkisini kolaylıkla etkileyebilir (Leonidou vd. 2013:100). Son derece değişken pazarlarda ilk olmanın avantajı ve kaynak konumuna sahip olmak rakiplerin alternatif kaynak ve yetenek geliştirmelerini engelleyebilir (Langerak vd. 1998). Leonidou vd. (2013) yaptıkları çalışmada pazar dinamizminin, yeşil pazarlama uygulamaları ve rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici etki tespit edememişlerdir. Ancak bunun sebebinin, Yunanistan'da yaşanan ekonomik durgunluk olduğunu düşünmektedirler (Leonidou vd. 2013). Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotez belirlenmiştir.

- *H7: Otel işletmelerinin yeşil pazarlama stratejileri ile rekabet avantajı ilişkisinde pazar dinamizminin düzenleyici etkisi vardır.*

Rekabet yoğunluğu olan pazarlarda işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamaları oldukça önemlidir. Özellikle, gelişmiş dünya ülkelerinde tüketicilerin büyük çoğunluğunun yüksek düzeyde çevre duyarlılığı olduğu görülmektedir (Grimmer ve Bingham 2013:1951). Müşterilerin yeşil uygulamalar için daha yüksek ücret ödemeye gönüllü olduğunu destekleyen çalışmalar mevcuttur (Menon ve Menon, 1997; Menguc ve Ozanne, 2005; Garay ve Font, 2012). Bununla birlikte Langerak vd. (1998)'ne göre yüksek rekabet

yaşanan pazarlarda, yeşil pazarlama stratejilerini benimsemek, rakipler üzerinde bertaraf edilmesi güç bir avantaj elde edilmesine yardımcı olur. Leonidou vd. (2013) yaptıkları çalışmada rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu durumda yeşil pazarlama uygulamalarının rekabet avantajıyla etkisinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotez belirlenmiştir.

- *H8: Otel işletmelerinin yeşil pazarlama stratejileri ile rekabet avantajı ilişkisinde pazardaki rekabet yoğunluğunun düzenleyici etkisi vardır.*

Kirk (1998), otel yöneticisiyle yaptığı çalışmanın sonucuna göre 3-5 yıldızlı oteller daha küçük otellere göre ve zincir oteller ise bağımsız otellere göre çevreci uygulamalardan daha olumlu halkla ilişkiler katkısı elde etmektedir. Ayrıca yazılı çevre politikası bulunan otellerin bulunmayanlara göre karlılığının ve pazar avantajının daha yüksek olduğunu tespit edilmiştir. Büyük tesisler daha küçüklerine göre daha görünürdür ve tüketicilerin, medyanın, devlet kurumlarının ve çevrecilerin gözleri her zaman üzerindedir. Bununla birlikte, bu tesisler, fazla kaynaklara sahip oldukları için paydaşları tarafından daha yüksek standartta tutulurlar ve çevre korumada liderlik oynaması beklenmektedir (King ve Lenox, 2000; Rivera, 2004). Bu sonuçlar diğer araştırmalar tarafından desteklenmektedir (Mensah, 2006; Eren ve Yılmaz, 2008; Molina-Azorin vd., 2009; Nicholls ve Kang, 2012; Aykan ve Sevim, 2013). Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir.

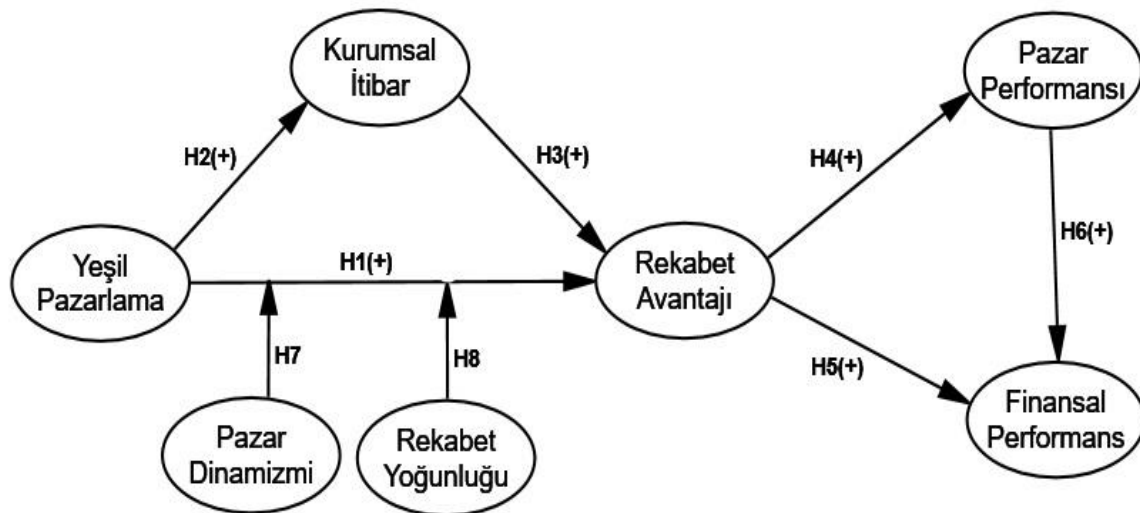
- *H9: Otel işletmelerin yeşil pazarlama stratejisi uygulama düzeyleri işletmenin sınıfına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterir.*
- *H10: Otel işletmelerin yeşil rekabet avantajı düzeyleri işletmenin sınıfına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterir.*
- *H11: Otel işletmelerin yeşil pazarlama stratejisi uygulama düzeyleri işletmenin sahiplik durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterir.*
- *H12: Otel işletmelerin yeşil rekabet avantajı düzeyleri işletmenin sahiplik durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterir.*
- *H13: Otel işletmelerin yeşil pazarlama stratejisi uygulama düzeyleri işletmenin konumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterir.*
- *H14: Otel işletmelerin yeşil rekabet avantajı düzeyleri işletmenin konumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterir.*

Yeşil Yıldız gibi otel işletmelerinin aldıkları sertifikalar için yapmaları gereken çalışanların ISO 14001 gibi sertifikaların elde edilmesi sürecine katılmasının işletmenin operasyon etkinliğini arttıracaktır. Bununla birlikte bu sertifikaların alınması ile müşteriler, toplum ve medya gibi paydaşlara işletmenin çevre duyarlılığını gösterilmektedir (Delmas, 2001: 344). Delmas (2001)'ın Amerika'da 55 şirketin yöneticisiyle yaptığı çalışmaya göre ISO 14001 Çevre Yönetim Belgesinin işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır. Benzer şekilde Segarra-Ona vd.(2012)'nin İspanya'daki 2116 otel ile yaptıkları çalışmaya göre ISO 14001 belgesine sahip olan işletmeler ile olmayanlar arasında işletmenin büyüklüğüne göre işletme performansları farklılık göstermektedir. Benzer şekilde Signes vd. (2014) 6.850 otelin müşteri değerlendirmeleri üzerine yaptıkları çalışmaya göre ISO 14001 sertifikasına sahip işletmelerin daha yüksek puanlara sahiptir ve işletmeler ISO 14001 sertifikası denetiminde rekabet avantajı sağlayabilirler. Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir.

- *H15: Otel işletmelerin yeşil pazarlama stratejisi uygulama düzeyleri işletmenin çevre sertifikası bulunma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterir.*
- *H16: Otel işletmelerin yeşil rekabet avantajı düzeyleri işletmenin çevre sertifikası bulunma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterir.*

Araştırma hipotezleri temel olarak oluşturulan model Şekil 3. 1'de görülmektedir.

Şekil 3. 1. Araştırmanın Modeli



3.1.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesi, Türkiye’de faaliyet gösteren 4 Yıldızlı, 5 Yıldızlı ve Özel Belgeli konaklama işletmeleridir. Kültür ve Turizm Bakanlığı 31 Mart 2016 verilerine göre bu kapsamda 630 adet 5 yıldızlı otel ve tatil köyü, 766 adet 4 yıldızlı otel ve tatil köyü ile 317 adet özel belgeli konaklama tesisi bulunmaktadır. Toplamda bu kapsama giren 1.713 konaklama tesisi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016b). Daha önceki araştırmalar ışığında ve konunun uzmanlarından alınan görüşler dahilinde belirlenen tesislerden daha küçük konaklama işletmelerinin yeşil pazarlama uygulamaları için gerekli olan maddi yatırımları yapmakta güçlük çekeceklerinden bu işletmeler evrenin dışında tutulmuştur. Ayrıca, 31 Mart 2016 tarihi itibari ile 299 adet olan Çevreye Duyarlı Konaklama tesisinden (Yeşil Yıldız), 288’i belirtilen evren içindedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016a). Diğer 11 işletme ise 3 yıldızlı otel işletmesi olduğundan evren dışında kalmıştır.

Araştırmalarda çoğunlukla maliyet güçlükleri, kontrol güçlükleri ve etik zorunluluklar nedeniyle evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmamaktadır. Bu nedenlerden dolayı örneklem üzerinde çalışmak araştırmacılara zaman, enerji ve para tasarrufu sağlamaktadır. Örneklem, belirli bir evrenden kurallara göre seçilmiş ve evreni temsil ettiği varsayılan küçük kümedir (Karasar, 2011: 109-111). Bu araştırmada, herhangi bir örnekleme yöntemine gidilmemiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın sitesinden isimleri belirlenen 1.713 otelin yöneticileri ile telefon veya yüz yüze görüşülmüştür. Fakat otel yöneticilerinin büyük çoğunluğu kurumsal politikalar nedeniyle bilgi vermeyi kabul etmemiştir. Sonuç olarak, 501 otel işletmesinden veri toplanmıştır.

Altunışık vd. (2012)’nin belirli evrenler için $\alpha=0,05$ ve $\pm 0,05$ örnekleme hatası ile önerdiği örneklem sayıları Tablo 3. 1’de görülmektedir. Buna göre eleman sayısı 1.800’e kadar olan evrenlerde 317 örneklem yeterli görülmektedir. Ulaşılan 501 örneklemin belirlenen eşik değerin üstünde olmasından dolayı örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 1. Belirli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	190	127	1.100	285	5.000	357
20	19	200	132	1.200	291	6.000	361
30	28	250	152	1.300	297	7.000	364
40	36	300	169	1.400	302	8.000	367
50	44	350	185	1.500	306	9.000	368
60	52	400	196	1.600	310	10.000	370
70	59	450	212	1.700	313	15.000	375
80	66	500	217	1.800	317	20.000	377
90	73	550	226	1.900	320	30.000	379
100	80	600	234	2.000	322	40.000	380
110	86	650	242	2.200	327	50.000	381
120	92	700	248	2.400	331	75.000	382
130	97	750	254	2.600	335	100.000	384
140	103	800	260	2.800	338		
150	108	850	265	3.000	341		
160	113	900	269	3.500	346		
170	118	950	274	4.000	351		
180	123	1.000	278	4.500	354		

N= Evren, S= Örneklem Büyüklüğü

Kaynak: Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı (7. Baskı). İstanbul: Sakarya Kitabevi, s. 137.

3.1.6. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada ilk olarak otel işletmelerinde yeşil pazarlama ve bunun rekabet avantajına olan etkileri üzerine bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada ise birincil verilerin toplanabilmesi için bir anket formu oluşturulmuştur (Ek 1). Alan yazında araştırmanın değişkenlerine uygun ölçekler bulunmaya çalışılmıştır. Bununla ilgili çeşitli uyarlama ve çeviriler yapılmıştır. İngilizce dilinden yapılan çeviriler iki akademisyen tarafından kontrol edilmiş ve anlaşılabilir olması açısından konunun uzmanı akademisyenler tarafından ifadeler kontrol edilmiştir.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yeşil rekabet avantajı ölçeği, yeşil pazarlama uygulamaları ve rekabet yoğunluğu ölçekleri bulunmaktadır. Rekabet avantajını ölçmek amacıyla Banerjee vd. (2003) tarafından geliştirilen ve çok sayıda araştırma ile güvenilirliği test edilmiş altı ifadeli rekabet avantajı ölçeği kullanılmıştır. Rekabet avantajını ölçmeye yönelik ifadeler beşli likert (1: hiç katılmıyorum ile 5: tamamen katılıyorum) ifadelerden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan rekabet avantajı ölçeği Tablo 3. 2’de sunulmuştur.

Tablo 3. 2. Araştırmada Kullanılan Rekabet Avantajı Ölçeği

KOD	İFADE	KAYNAK
AVNTJ1	Çevreye karşı duyarlı olmak otelimize önemli maliyet avantajı sağlar.	Banerjee vd., 2003
AVNTJ2	Otelimiz ürün ve süreçlerin çevreye olan etkisini iyileştirerek maliyetleri düşürebileceğini fark etmiştir	
AVNTJ3	Düzenli olarak temiz (çevreci) ürün ve süreçlere yatırım yaptığımızda işletmemiz pazarda lider olabilir.	
AVNTJ4	Otelimiz çevreci stratejiler benimseyerek yeni kazançlı pazarlara girebilir.	
AVNTJ5	Otelimiz mevcut ürünleri çevreye daha duyarlı hale getirerek pazardaki payını arttırabilir.	
AVNTJ6	Otel faaliyetlerinin çevresel etkileri azaltıldığında ürün ve süreçlerimizin kalitesi artacaktır.	

Rekabet avantajını ölçmeye yönelik olarak Leonidou vd. (2013)'nin araştırmalarında kullandığı yeşil pazarlama stratejisi ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacılar ölçekteki ifadeleri Menon vd. (1999), Middleton ve Clarke (2001) ile Carmona-Moreno vd. (2004) otel işletmelerinde kullanmak amacıyla derlemiştir. Ölçek araştırmacılar tarafından doğrulayıcı faktör analizi yapılarak yapı geçerliliği kanıtlanmıştır. Ancak araştırmacıların “Yeşil Atmosfer” boyutundaki “misafir odaları ve genel alanlarda ...” şeklindeki üç ifade, ölçümün daha doğru olacağı düşüncesi ile “misafir odaları” ve “genel alanlar” olarak ayrı ayrı sorulmuştur (İfade 21-22; 23-24; 25-26). Yeşil pazarlama stratejisini ölçmeye yönelik ifadeler beşli likert (1: hiç katılmıyorum ile 5: tamamen katılıyorum) ifadelerden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan yeşil pazarlama stratejileri ölçeği Tablo 3. 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. 3. Araştırmada Kullanılan Yeşil Pazarlama Stratejisi Ölçeği

KOD	İFADE	Boyut
İFADE1	Otelimiz Ürünlerin üretiminde çevre dostu malzemeler kullanmaktadır.	Yeşil Ürün
İFADE2	Otelimiz ekolojik Ürün sunmaya öncelik vermektedir.	
İFADE3	Otelimiz Ürünleri çevreyle dost şekilde sunmaya elverişlidir.	
İFADE4	Otelimizin doğal çevre üzerindeki etkisini en aza indirecek şekilde Ürünlerini sunmaktadır.	
İFADE5	Otelimiz çevre için katlandığı maliyetleri, hizmet fiyatlarına ekleme eğilimindedir.	Yeşil Fiyat
İFADE6	Otelimiz daha iyi fiyatlar sunmak için çevreyle dost uygulamalar kullanarak maliyet tasarrufundan faydalanır.	
İFADE7	Otelimiz çevreyle dost Ürünlerin getirdiği maliyet avantajından yararlanarak düşük fiyatlar sunar.	
İFADE8	Otelimiz uygulanan çevre dostu uygulamalar sonucunda müşterilerine rekabetçi fiyatlar sunar.	

İFADE9	Otelimiz tedarikçi/satıcıları ve temsilcilerini, çevresel sorumluluk benimsemeleri ve yansıtılmaları için destekler.	Yeşil Dağıtım
İFADE10	Otelimiz çevresel sorumluluğa sahip tedarikçiler (satıcılar) ile çalışmayı tercih etmektedir.	
İFADE11	Otelimiz kullanacağı malzeme/tüketim ürünlerini seçerken çevreyle dost olmalarına dikkat eder.	
İFADE12	Otelimiz ambalajlamayı azaltmak için malzemeleri mümkün olduğunca toplu olarak alır.	
İFADE13	Reklam kampanyalarımızda çevrenin korunmasına katkıda bulunduğumuzu vurgularız.	Yeşil Tutundurma
İFADE14	Tanıtım faaliyetlerinde çevresel çabalarımızı vurgulayarak müşterilerimizi bilgilendiririz.	
İFADE15	Reklamlarda, promosyon malzemelerinde veya pazarlama kampanyalarında ekolojik konuları kullanırız.	
İFADE16	Otelimiz çevresel girişimlerini tüm çalışanlarıyla paylaşır.	
İFADE17	Otelimiz çalışanlarına çevresel konularda eğitim imkanı sağlar.	Yeşil Müşteri
İFADE18	Otelimiz en iyi çevresel girişimlerde bulunan personellerini ödüllendirir.	
İFADE19	Otel çalışanlarımız insan eylemlerinin zararlı çevresel etkileri hakkında misafirlerimizi bilgilendirir.	
İFADE20	Otelimiz çalışanların çevre bilincine yönelik programlara (etkinliklere) katılımını teşvik eder.	
İFADE21	Otelimiz misafir odalarında enerji tasarrufuna yönelik uygulamalarda bulunur.	Yeşil Atmosfer
İFADE22	Otelimiz genel alanlarda enerji tasarrufuna yönelik uygulamalarda bulunur.	
İFADE23	Otelimiz misafir odalarında su tasarrufuna yönelik uygulamalarda bulunur.	
İFADE24	Otelimiz genel alanlarda su tasarrufuna yönelik uygulamalarda bulunur.	
İFADE25	Otelimiz misafir odalarında atık yönetimine yönelik uygulamalarda bulunur.	
İFADE26	Otelimiz genel alanlarda atık yönetimine yönelik uygulamalarda bulunur.	
İFADE27	Otelimiz yenilenebilir enerji kullanmaktadır.	
İFADE28	Otelimiz çevrenin korunmasında (havluların isteğe bağlı değiştirilmesi gibi) misafirlerimiz ile işbirliği yapar.	Yeşil Süreç
İFADE29	Otelimiz hizmet sürecine diğer felsefelerin (kalite, düşük maliyet gibi) yanında çevre duyarlılığını da katmaya çalışmaktadır.	
İFADE30	Otelimiz çevresel uygulamaları geliştirmek için paydaşlarla (yerel toplum, devlet kurumları gibi) işbirliğini teşvik etmektedir.	
İFADE31	Otelimiz müşterilerine tamamen çevreyle dost bir deneyim sunmaya çalışmaktadır.	

* Leonidou, vd. (2013b)'den uyarlanmıştır.

Rekabet yoğunluğunu ölçmek amacıyla Jaworski ve Kohli (1993)'nin geliştirdiği ve geçerliliğini kanıtladığı altı ifadeden oluşan rekabet yoğunluğu ölçeği kullanmıştır. Bu ölçeği Leonidou, vd. (2013b) otel işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmada kullanmıştır.

Rekabet yoğunluğunu ölçmeye yönelik ifadeler beşli likert (1: hiç katılmıyorum ile 5: tamamen katılıyorum) ifadelerden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan rekabet yoğunluğu ölçeği Tablo 3. 4’te sunulmuştur.

Tablo 3. 4. Araştırmada Kullanılan Rekabet Yoğunluğu Ölçeği

KOD	İFADE	Kaynak
YOGUN1	Bulduğumuz sektörde kıyasıya rekabet vardır.	Jaworski ve Kohli (1993)
YOGUN2	Bulduğumuz sektörde oteller arasında pazarlama savaşları (fiyat ve promosyon gibi) vardır.	
YOGUN3	Rakiplerden biri bir hizmet sunduğunda diğerleri hemen taklit edebilir.	
YOGUN4	Fiyat rekabeti sektörün bir özelliğidir.	
YOGUN5	Sektörde, hemen hemen her gün yeni bir rekabet hamlesi duyulmaktadır.	
YOGUN6	Rakiplerimiz bize göre nispeten zayıftır.	

Anketin ikinci bölümünde pazar dinamizmini ölçmek amacıyla Sarin ve Mahajan (2001)’nin araştırmalarında kullandığı pazar dinamizmi ölçeği kullanılmıştır. Pazar dinamizmini ölçmeye yönelik sekiz ifade beşli likert (1: hiç değişmez ile 5: çok sık değişir) ifadelerden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan pazar dinamizmi ölçeği Tablo 3. 5’te sunulmuştur.

Tablo 3. 5. Araştırmada Kullanılan Pazar Dinamizmi Ölçeği

KOD	İFADE	Kaynak
DINAM1	Bu sektördeki işletmelerde, mevcut ürün karmasındaki (ürünlerdeki) değişim	Sarin ve Mahajan (2001)
DINAM2	Bu sektördeki işletmelerde, pazarlama stratejilerindeki değişim	
DINAM3	Bu sektördeki işletmelerde, Ürün standartlarındaki değişim	
DINAM4	Bu sektördeki işletmelerde, Ürün özelliklerine yönelik müşteri tercihlerindeki değişim	
DINAM5	Bu sektördeki işletmelerde, Ürün kalitesine yönelik müşteri tercihlerindeki değişim	
DINAM6	Bu sektördeki işletmelerde, kullanılan teknolojideki değişim	
DINAM7	Güçlü rakiplerin sektöre giriş/çıkış sıklığı	
DINAM8	Verilen hizmetlerin fiyatlarına yönelik müşteri tercihlerindeki değişim	

Anketin üçüncü kısmında kurumsal itibar, pazar performansı ve finansal performans ölçekleri bulunmaktadır (Tablo 3. 6). Araştırmada otel işletmelerinin kurumsal itibarını ölçmek amacıyla Carmeli ve Tishler (2005)’in araştırmasında kullandığı sekiz ifadeli kurumsal itibar ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Fortune Dergisi’nin Kurumsal İtibar İndeksinden derlenmiştir. Fombrun ve Shanley (1990) ile Fryxell ve Wang (1994) tarafından daha önce araştırmalarında kullanılmış ve geçerliliği kanıtlanmıştır.

Pazar performansının ölçülmesi için Çatı vd. (2012)'nin araştırmasında kullandığı ve daha önce Öktem (2001), Avcı (2005), Kim ve Kim (2005) gibi yazarların otel işletmeleriyle ilgili performans ölçüm göstergelerinden faydalanılmıştır. Pazar performansı ölçeği beş ifadeden oluşmakta ve Çatı vd. (2012) tarafından geçerliliği kanıtlanmıştır.

Finansal performansın ölçülmesi için Çatı vd. (2012)'nin çalışmasında kullandığı dört ifade ile Avcı vd. (2011)'nin araştırmasında kullandığı üç ifadeden yararlanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde yer alan kurumsal itibar, pazar performansı ve finansal performans ifadeleri beşli likert (1: hiç katılmıyorum ile 5: tamamen katılıyorum) ifadelerden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan kurumsal itibar, pazar performansı ve finansal performans ölçekleri Tablo 3. 6'da sunulmuştur.

Anketin son bölümünde katılımcıların tanımlayıcı bilgilerini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır (Ek 1).

Tablo 3. 6. Araştırmada Kullanılan Kurumsal İtibar, Pazar Performansı ve Finansal Performans Ölçekleri

ÖLÇEK	KOD	İFADE	KAYNAK
<i>Kurumsal İtibar</i>	ITIBAR1	Yönetim kalitesi açısından itibarı arttı.	Carmeli ve Tishler (2005)
	ITIBAR2	Ürün kalitesi açısından itibarı arttı.	
	ITIBAR3	İnovatif (yenilikçi) olduğu yönünde itibarı arttı.	
	ITIBAR4	Uzun vadeli yatırım yapılabilirliği açısından itibarı arttı.	
	ITIBAR5	Finansal açıdan sağlam olması yönünden itibarı arttı.	
	ITIBAR6	Yetenekli çalışanları bünyesinde bulundurması yönünden itibarı arttı.	
	ITIBAR7	Yerel toplum ve çevre duyarlılığı açısından itibarı arttı.	
	ITIBAR8	Kaynakların etkin kullanımı açısından itibarı arttı.	
<i>Pazar Performansı</i>	PAZPERF1	Müşteri Güveni arttı.	Çatı vd. (2012)
	PAZPERF2	Müşteri Memnuniyeti arttı.	
	PAZPERF3	Müşteri Sadakati arttı.	
	PAZPERF4	Çalışanların Eğitimi arttı.	
	PAZPERF5	İşgören Memnuniyeti arttı.	
<i>Finansal Performans</i>	FINPERF1	Ciro Karlılığı arttı.	Çatı vd. (2012)
	FINPERF2	Sermaye Karlılığı arttı.	
	FINPERF3	Doluluk Oranı arttı.	
	FINPERF4	Yatırımın Geri Dönüş süresi azaldı.	
	FINPERF5	Pazar payı arttı.	Avcı vd. (2011)
	FINPERF6	Satış hacmi arttı.	
	FINPERF7	Maliyetler düştü.	

3.1.7. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın değişkenleri olan yeşil pazarlama, rekabet avantajı, pazar dinamizmi, rekabet yoğunluğu, kurumsal itibar, pazar performansı ve finansal performans ölçeklerinin belirlendikten sonra anket formunun ilk versiyonu oluşturulmuştur. Araştırmanın veri toplama sürecinde İstanbul merkezli bir araştırma şirketinden yardım alınmıştır. Kasım 2015'te yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler sonunda 51 anket formu toplanmış ve ön test uygulanmıştır. Ön test sonucunda katılımcılar tarafından anlaşılmadığı düşünülen ifadeler yeniden düzenlenerek anketin son hali verilmiştir.

Ön test sonucunda son halini alan anket formu çalışmanın ana uygulamasında kullanılmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın İşletme Belgeli Oteller listesinden yararlanılmıştır. Veri toplama sürecinde yüz yüze ve telefon aracılığıyla otel işletmelerinin yöneticileriyle görüşülmüştür. Aralık 2015-Mart 2016 tarihlerinde 501 yöneticiye ulaşılmış ve anket uygulanmıştır. Elde edilen anket formlarının tamamı veri analizine uygun görüldüğünden 501 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

3.1.8. Verilerin Analizi

Veri analizine geçilmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin tespiti için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Sosyal bilimlerde 30 örneklemin üzerine çıkıldığında verilerin normal dağılıma yaklaştığı varsayılmaktadır. Bununla birlikte Kline (1998)'a göre sosyal bilimlerde çarpıklık değeri ± 3 'den küçük ve basıklık değeri ± 8 'den küçük olan verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir. Benzer şekilde West ve diğerleri (1995) ise çarpıklık değeri için ± 2 ve basıklık değeri için ± 7 değerlerinin üstüne çıkıldığında normal dağılımdan çıkıldığını bildirmektedir. Bu çalışmada kullanılan verilerin çarpıklık düzeyinin ± 2 ve basıklık düzeyinin ± 7 değeri arasında olduğu için normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir.

Anket formu yardımıyla elde edilen verilerin analizinde SPSS 21 (Statistical Package for Social Sciences) for Windows, Lisrel 8.80 for Windows ve SmartPLS 3.0 paket programları kullanılmıştır. Bu paket programlar sosyal bilimler alanında nicel araştırmaların analizinde kullanılan programlardır. SPSS 21 programı açıklayıcı faktör analizi, Tek yönlü Varyans analizi ve bağımsız örneklem T testi yapmak amacıyla kullanılmıştır. Lisrel 8.80 programı doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik

modellemesi oluşturmak amacıyla kullanılmıştır. SmartPLS 3.0 programı ise etkileşimli moderatör analizi yapmaya imkan verdiğinden, bu amaç ile kullanılmıştır.

Katılımcıları tanımlayıcı ifadelerde boş bırakılmış ifade bulunmamaktadır. Ancak, ankette kullanılan diğer ölçeklerdeki ifadelerde boş bırakılan cevaplar ortalamaları bozmaması için 9 rakamı ile kodlanmıştır.

3.2. Analiz Ve Bulgular

Bu bölümde daha önce belirlenen araştırma modelinin belirlenmesi ve hipotezlerin test edilmesi süreci açıklanmıştır. İlk olarak araştırma katılımcılarının tanımlayıcı özellikleri, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin açıklayıcı faktör analizleri ve doğrulayıcı faktör analizlerinin sonuçları tablolastırılmış ve bulgular değerlendirilmiştir. Daha sonra oluşturulan ölçüm modeli, yapısal eşitlik modellemesi aracılığı ile test edilerek sonuçlar değerlendirilmiştir.

3.2.1. Araştırma Katılımcılarının Tanımlayıcı Özellikleri

Tablo 3. 7'de görüldüğü gibi araştırmaya dahil edilen katılımcıların tanımlayıcı özellikleri frekans ve yüzde değerleri istatistiği kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticiler çalıştıkları otellerin sınıflarına göre değerlendirildiğinde 264'ü beş yıldızlı otellerden, 188'i dört yıldızlı otellerden ve 49'u da özel belgeli otellerden olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, araştırmaya katılanların çoğunluğunun beş yıldızlı otellerden olduğu görülmektedir.

Araştırmada temsil edilen otellerin sahiplik durumu incelendiğinde yaklaşık %58'inin bağımsız otellerden, %23'ünün ulusal zincir otellerden ve %19'unun uluslararası zincir otellerden oluştuğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan otellerin büyük çoğunluğunun bağımsız otellerden oluştuğu söylenebilir. Otellerin konumu açısından değerlendirildiğinde %53'ünün şehir oteli ve %47'sinin sayfiye oteli olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmedeki görevleri itibariyle değerlendirildiğinde katılımcıların yaklaşık % 33'ünün kalite müdürü, % 28'inin genel müdür ve % 11'inin halkla ilişkiler müdüründen oluştuğu görülmektedir. Yani katılımcıların yaklaşık dörtte üçü rekabetçi uygulamalarda etkin birimlerin yöneticilerinden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yaklaşık olarak %74'ünde yazılı çevre etki değerlendirme (ÇED) raporu, %73'ünde yazılı çevre programı, %79'unda çevreden sorumlu personel bulunmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan otellerin yaklaşık %53'ünün çevre ödülü bulunmaktadır.

Tablo 3. 7. Katılımcıların ve Otellerin Tanımlayıcı Özellikleri

Değişkenler		Frekans	Yüzde
Otelin Sınıfı	5 Yıldızlı	264	52,7
	4 Yıldızlı	188	37,5
	Özel Belgeli Otel	49	9,8
	Toplam	501	100
Otelin Sahiplik Durumu	Bağımsız	289	57,7
	Ulusal Zincir	117	23,4
	Uluslararası Zincir	95	19,0
	Toplam	501	100
Otelin Konumu	Şehir Oteli	265	52,9
	Sayfiye Oteli	236	47,1
	Toplam	501	100
Oteldeki Göreviniz	Kalite Müdürü	164	32,7
	Genel Müdür	138	27,5
	Halkla İlişkiler Müdürü	55	11,0
	İnsan Kaynakları Müdürü	31	6,2
	Mali İşler Müdürü	27	5,4
	Önbüro Müdürü	22	4,4
	Diğer Yöneticiler	64	12,8
	Toplam	501	100
Yazılı ÇED Raporu Bulunuyor Mu?	Evet	370	73,9
	Hayır	131	26,1
	Toplam	501	100
Yazılı Çevre Programı Bulunuyor Mu?	Evet	365	72,9
	Hayır	136	27,1
	Toplam	501	100
Çevreden Sorumlu Personel Bulunuyor Mu?	Evet	397	79,2
	Hayır	104	20,8
	Toplam	501	100
Çevre Ödülü Var Mı?	Evet	264	52,7
	Hayır	237	47,3
	Toplam	501	100
Çevre Sertifikası Var Mı?	Evet	295	58,9
	Hayır	206	41,1
	Toplam	501	100
Sertifikalar (Bir İşletme Birden Fazla Sertifika Sahibi Olabilir)	Yeşil Yıldız	207	41,3
	ISO 14001	91	18,2
	Beyaz Yıldız	15	3,0
	Mavi Bayrak	23	4,6
	Diğer Sertifikalar	22	4,4

Katılımcı otellerin çevreye yönelik sertifika sahibi olma durumuna göre incelendiğinde yöneticilerin yaklaşık %59'u çalıştıkları otelin en az bir çevre sertifikası bulunduğunu bildirmiştir. Bir işletmenin birden fazla çevre sertifikası sahibi olabileceği göz önünde bulundurularak, katılımcı otellerin en çok Yeşil Yıldız belgesi (207) sahibi olduğu görülmektedir. Ayrıca, 91 otelin ISO 14001 çevre yönetimi sertifikası, 23 otelin Mavi Bayrak ve 15 otelin Beyaz Yıldız sertifikası bulunmaktadır. 23 otel işletmesinin diğer çevre sertifikası sahibi olduğu tespit edilmiştir. Diğer 22 sertifika arasında Travelife, Green Key, Green Globe ve LEED Gold sertifikaları bulunmaktadır.

3.2.2 Ölçüm Modellerinin Belirlenmesi

Alanyazına dayanarak oluşturulan araştırma modelinin ve modeldeki hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik denkleminde yararlanılmıştır. Öncelikle ölçüm modellerinin belirlenmesi amacıyla değişkenlere güvenilirlik analizi, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra belirlenen ölçüm modelleri arasındaki ilişkiler yapısal denklem oluşturularak test edilmiştir. Son olarak, katılımcı otellerin yeşil pazarlama ve rekabet avantajı düzeylerinin otellerin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmış ve bulgularına yer verilmiştir.

3.2.2.1. Güvenirlik Analizi

Ölçüm modellerinin belirlenmesi için öncelikle araştırma modelinde bulunan değişkenlere yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizi, herhangi bir konudaki ölçme aracını oluşturan ifadelerin aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin tutarlılık, ifadeler arasındaki korelasyonun ölçülmesiyle ortaya çıkmaktadır. Güvenirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır ve 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar (Altunışık vd., 2012: 126). Ayrıca, ölçeği oluşturan her bir ifadenin Cronbach alfa değeri ölçeğin genel alfa değerinden büyük olmamalı ve madde çıkarıldığında ölçeğin genel Cronbach alfa değeri yükseliyorsa, bu madde ölçekten çıkartılmalıdır (Baş, 2010: 147). Genel olarak Cronbach alfa değerinin 0,7 ve üzerinde olması ile ölçek güvenilir kabul edilir. Ancak soru sayısının az olduğu durumlarda bu sınır 0,6 ve üzeri olarak kabul edilebilir (Durmuş vd., 2013: 89).

Yeşil Pazarlamaya yönelik 31 ifadeye yapılan güvenilirlik analizi sonucunda alfa değeri 0,903 bulunmuştur. Güvenirliği düşürdüğü tespit edilen IFADE5 kodlu ifade analiz dışında bırakılmış ve kalan 30 ifadeye ait güvenilirlik katsayısı 0,937 olarak bulunmuştur (Tablo 3. 8).

Finansal performansı ölçmeye yönelik 7 ifadeye yapılan güvenilirlik analizi sonucunda alfa değeri 0,877 bulunmuştur. Güvenirliği düşürdüğü tespit edilen FINPERF7 kodlu ifade analiz dışında tutulmuş ve genel güvenilirlik düzeyi 0,899'a çıkarılmıştır.

Rekabet yoğunluğuna yönelik 6 ifadenin güvenilirlik analizi değeri 0,750 bulunmuştur. Bu ölçekte güvenirliği düşürdüğü tespit edilen YOGUN6 kodlu ifade analiz dışında tutularak tekrar güvenilirlik analizi yapılmıştır. Kalan 5 ifadenin alfa değeri 0,815 olarak bulunmuştur.

Tablo 3. 8'de araştırma modelinde bulunan diğer değişkenler olan rekabet avantajı, kurumsal itibar, pazar performansı ve pazar dinamizmi ölçeklerine ait cronbach alfa değerleri sunulmuştur. Güvenirlik katsayılarına bakıldığında ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 8. Ölçeklere Yönelik Güvenirlik Analizi Sonuçları

	İfade Sayısı	Cronbach's Alfa Katsayısı (α)
Yeşil Pazarlama	30	0,937
Rekabet Avantajı	6	0,766
Kurumsal İtibar	8	0,908
Pazar Performansı	5	0,898
Finansal Performans	6	0,899
Pazar Dinamizmi	8	0,828
Rekabet Yoğunluğu	5	0,815

3.2.2.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın modelindeki bulunan değişkenlerin yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkenin bir araya getirilerek daha az sayıda değişken (boyut) elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistikî yöntemdir (Büyüköztürk, 2002: 472).

3.2.2.2.1. Yeşil Pazarlama Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi

Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,938'dir. Barlett Küresellik testi sonuçları anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=6610,05$; $p<0,000$). KMO testi örnekleme yeterliliğini ölçmeye yarayan bir test olup genel olarak % 60'ın üzerinde olması istenmektedir (Yavuz, 2007). Araştırmada bu oran %93,8 olarak bulunmuştur. Ki-kare ve KMO değerlerine bakıldığında, örneklemin faktör analizi için uygun ve yeterli olduğu söylenebilir.

Analiz sırasında ortak varyans değerlerine bakılmıştır. Ortak varyans değerleri incelendikten sonra 0.50'nin altında yüklenen 3 ifade ölçekten çıkarılmıştır (IFADE12, IFADE15, IFADE27). Ayrıca, Hair vd. (1998) faktör yüklerinin 0,5 ve üzerinde olmasının pratik açıdan anlamlı olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, mutlak değeri 0,5'ten küçük olan faktör yüklerine (IFADE13, IFADE26) analiz sonuç tablolarında yer verilmemiştir. Bununla birlikte AFA'da bir ifadeye ait en yüksek iki faktör yükü arasında en az 0,10 fark olması önerilmektedir. Eğer bu yükler arasında 0,10'dan küçük bir değer bulunursa bu ifade binişik madde olarak adlandırılmaktadır (Demir ve Koç, 2013: 1770). İfadelere ait en yüksek faktör yükleri arasındaki farkın 0,10'dan büyük olmasına dikkat edilmiştir.

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, yeşil pazarlamaya yönelik 25 ifadenin beş boyut altında toplandığı ve toplam varyansın %64,21'ini açıkladığı görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, otel işletmelerinin yeşil pazarlama uygulamalarına yönelik 25 ifade, toplam değişkenliğin % 64'ünü açıklayan 5 boyut altında yer almıştır.

Tablo 3. 9'da görüldüğü gibi 5 ifadeyi içeren birinci faktörünün öz değerinin 3,75 olduğu ve varyansı açıklama oranının %14,98 olduğu ve Cronbach alfa değerinin 0,882 olduğu görülmektedir. Bu boyut *yeşil atmosfer* olarak adlandırılmıştır. *Yeşil ürün* olarak adlandırılan 5 ifadeden oluşan ikinci faktörün öz değerinin 3,60 ve açıklanan varyans oranının %14,42 olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutun Cronbach alfa değeri 0,846 olarak bulunmuştur. Yedi ifadeden oluşan üçüncü boyutun öz değeri 3,54 olarak bulunmuş, açıklanan varyans oranı %14,17 ve Cronbach Alfa değeri 0,864 olarak tespit edilmiştir. Bu faktör *yeşil süreç* olarak isimlendirilmiştir. Beş ifadeden oluşan dördüncü boyutun öz değeri 2,90 bulunmuş ve açıklanan varyans oranı %11,60 düzeyinde olduğu ve güvenilirlik düzeyinin 0,828 olduğu görülmüştür. Dördüncü boyut *yeşil müşteri* olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 3. 9. Yeşil Pazarlama Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

NO	Faktör 1: YEŞİL ATMOSFER ($\alpha = ,882$)	1	2	3	4	5
23	Otelimiz misafir odalarında su tasarrufuna yönelik uygulamalarda bulunur.	,856				
24	Otelimiz genel alanlarda su tasarrufuna yönelik uygulamalarda bulunur.	,848				
21	Otelimiz misafir odalarında enerji tasarrufuna yönelik uygulamalarda bulunur.	,809				
22	Otelimiz genel alanlarda enerji tasarrufuna yönelik uygulamalarda bulunur.	,802				
25	Otelimiz misafir odalarında atık yönetimine yönelik uygulamalarda bulunur.	,586				
	Faktör 2: YEŞİL ÜRÜN ($\alpha = ,846$)					
3	Otelimiz Ürünleri çevreyle dost şekilde sunmaya elverişlidir.		,792			
1	Otelimiz Ürünlerin üretiminde çevre dostu malzemeler kullanmaktadır.		,747			
4	Otelimizin doğal çevre üzerindeki etkisini en aza indirecek şekilde Ürünlerini sunmaktadır.		,725			
2	Otelimiz ekolojik Ürün sunmaya öncelik vermektedir.		,673			
11	Otelimiz kullanacağı malzeme/tüketim ürünlerini seçerken çevreyle dost olmalarına dikkat eder.		,557			
	Faktör 3: YEŞİL SÜREÇ ($\alpha = ,864$)					
30	Otelimiz çevresel uygulamaları geliştirmek için paydaşlarla (yerel toplum, devlet kurumları gibi) işbirliğini teşvik etmektedir.			,711		
29	Otelimiz hizmet sürecine diğer felsefelerin (kalite, düşük maliyet gibi) yayında çevre duyarlılığını da katmaya çalışmaktadır.			,707		
28	Otelimiz çevrenin korunmasında (havluların isteğe bağlı değiştirilmesi gibi) misafirlerimiz ile işbirliği yapar.			,637		
31	Otelimiz müşterilerine tamamen çevreyle dost bir deneyim sunmaya çalışmaktadır.			,578		
10	Otelimiz çevresel sorumluluğa sahip tedarikçiler (satıcılar) ile çalışmayı tercih etmektedir.			,543		
14	Tanıtım faaliyetlerinde çevresel çabalarımızı vurgulayarak müşterilerimizi bilgilendiririz.			,513		
9	Otelimiz paydaşlarını (tedarikçi, satıcı ve temsilcileri gibi) çevresel sorumluluk benimseyip yansıtmaları için destekler.			,507		
	Faktör 4: YEŞİL MÜŞTERİ ($\alpha = ,828$)					
18	Otelimiz en iyi çevresel girişimlerde bulunan personellerini ödüllendirir.				,705	
17	Otelimiz çalışanlarına çevresel konularda eğitim imkanı sağlar.				,695	
19	Otel çalışanlarımız insan eylemlerinin zararlı çevresel etkileri hakkında misafirlerimizi bilgilendirir.				,687	
20	Otelimiz çalışanların çevre bilincine yönelik programlara (etkinliklere) katılımını teşvik eder.				,661	
16	Otelimiz çevresel girişimlerini tüm çalışanlarıyla paylaşır.				,549	
	Faktör 5: YEŞİL FİYAT ($\alpha = ,757$)					
8	Otelimiz uygulanan çevre dostu uygulamalar sonucunda müşterilerine rekabetçi fiyatlar sunar.					,814
7	Otelimiz çevreyle dost Ürünlerin getirdiği maliyet avantajından yararlanarak düşük fiyatlar sunar.					,812
6	Otelimiz daha iyi fiyatlar sunmak için çevreyle dost uygulamalar kullanarak maliyet tasarrufundan faydalanır.					,680
	Faktör Eigen Değerleri	3,75	3,60	3,54	2,90	2,26
	Faktörlere Ait Açıklanan Varyans Değeri (%)	14,98	14,42	14,17	11,60	9,05
	Cronbach Alfa: ,929 Toplam Açıklanan Varyans: %64,21 KMO: ,938 Ki-kare: 6610,05 Sig.: ,000					

Yeşil fiyat olarak tanımlanan beşinci boyut 3 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutun öz değeri 2,26 olarak bulunmuş ve açıklanan varyansın % 9,05 düzeyinde olduğu ve güvenilirlik düzeyi 0,757 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğe ait güvenilirlik düzeyi 0,929 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

3.2.2.2.2. Rekabet Avantajı Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi

Rekabet avantajı ölçeğindeki ifadelerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,671 olarak bulunmuştur. Barlett Küresellik testi sonuçları anlamlı bulunmuştur ($x^2=386,022$; $p<0,000$). Ki-kare ve KMO değerleri örneklemin faktör analizi için uygun ve yeterli olduğunu göstermektedir.

Analize sırasında ortak varyans değerlerinin pratik olarak anlamlı olmasına bakılmıştır. Ortak varyans değerleri 0.50'nin altında yüklenen 3 ifade ölçekten çıkarılmıştır (AVNTJ1, AVNTJ2, AVNTJ6). Rekabet avantajına yönelik kalan 3 ifade tek boyut altında toplandığı ve toplam varyansın %67,51'ini açıkladığı görülmektedir. Faktörün öz değerinin 2,025 olduğu ve ifadelere yönelik Cronbach alfa değerinin 0,759 olduğu Tablo 3. 10'da görülmektedir. Ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 10. Rekabet Avantajına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

No	İfade	Faktör Yüğü
AVNTJ4	Otelimiz çevreci stratejiler benimseyerek yeni kazançlı pazarlara girebilir.	,861
AVNTJ5	Otelimiz mevcut ürünleri çevreye daha duyarlı hale getirerek pazardaki payımı arttırabilir.	,835
AVNTJ3	Düzenli olarak temiz (çevreci) ürün ve süreçlere yatırım yaptığımızda işletmemiz pazarda lider olabilir.	,766
Faktör Eigen Değerleri		2,025
Toplam Açıklanan Varyans (%)		67,51
Cronbach Alfa		0,759
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü: ,671 Barlett Testi Ki-kare: 386,022 Sig.: ,000		

3.2.2.2.3. Kurumsal İtibar Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi

Kurumsal itibar ölçeğine yönelik açıklayıcı faktör analizine geçilmeden önce verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Barlett küresellik testi istatistiki olarak anlamlı ($x^2=2279,263$; $p<0,000$) bulunmuştur. KMO değeri 0,911 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlere bakıldığında örneklemin faktör analizi için uygun ve yeterli olduğu görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda, kurumsal itibar ölçeği orijinaline uygun olarak tek boyutlu bulunmuştur. Kurumsal itibara yönelik 8 ifadenin toplam varyansı açıklama oranı % 61,36 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin öz değeri 4,909 olarak bulunmuş ve güvenilirlik düzeyi 0,908 olarak bulunmuştur (Tablo 3. 11). Ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 11. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

No	İfade	Faktör Yüğü
ITIBAR2	Ürün kalitesi açısından itibarı arttı.	,849
ITIBAR3	İnovatif (yenilikçi) olduğu yönünde itibarı arttı.	,804
ITIBAR1	Yönetim kalitesi açısından itibarı arttı.	,803
ITIBAR4	Uzun vadeli yatırım yapılabilirliği açısından itibarı arttı.	,800
ITIBAR7	Yerel toplum ve çevre duyarlılığı açısından itibarı arttı.	,761
ITIBAR8	Kaynakların etkin kullanımı açısından itibarı arttı.	,757
ITIBAR6	Yetenekli çalışanları bünyesinde bulundurması yönünden itibarı arttı.	,755
ITIBAR5	Finansal açıdan sağlam olması yönünden itibarı arttı.	,732
Faktör Eigen Değerleri		4,909
Toplam Açıklanan Varyans (%)		61,361
Cronbach Alfa		0,908
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü: ,911 Bartlett Testi Ki-kare: 2279,263 Sig.: ,000		

3.2.2.2.4. Pazar Performansı Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi

Pazar performansına yönelik açıklayıcı faktör analizine geçilmeden önce KMO ve Bartlett Küresellik testi değerlerine bakılmıştır. KMO değeri %85,7 olarak bulunmuştur. Bartlett Küresellik testine göre Ki-kare değeri 1615,702 ve anlamlılık düzeyi ($p=0,000$) istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar örneklemin faktör analizi için uygun ve yeterli olduğu göstermektedir (Tablo 3. 12).

Tablo 3. 12. Pazar Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

No	İfade	Faktör Yüğü
PAZPERF2	Müşteri Memnuniyeti arttı.	,890
PAZPERF3	Müşteri Sadakati arttı.	,868
PAZPERF1	Müşteri Güveni arttı.	,866
PAZPERF5	İşgören Memnuniyeti arttı.	,852
PAZPERF4	Çalışanların Eğitimi arttı.	,762
Faktör Eigen Değerleri		3,602
Toplam Açıklanan Varyans (%)		72,045
Cronbach Alfa		0,898
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü: ,857 Bartlett Testi Ki-kare: 1615,702 Sig.: ,000		

AFA sonucunda, pazar performansı ölçeği orijinal ölçeğe uygun olarak tek boyutlu bulunmuştur. Pazar performansına yönelik 5 ifadenin toplam varyansı açıklama oranı % 72,04'dür. Ölçeğe ait öz değer 3,602 olarak bulunmuş ve ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı 0,898 olarak tespit edilmiştir (Tablo 3. 12). Bu açıdan ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

3.2.2.2.5. Finansal Performans Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi

Finansal performans ölçeğine yönelik yapılan açıklayıcı faktör analizinden önce verilerin KMO ve Barlett küresellik testi değerlerine bakılmıştır. Ölçeğe ait KMO değeri 0,799 olarak bulunmuştur. Barlett Küresellik testine göre Ki-kare değeri 1883,335 ve anlamlılık düzeyi ($p=0,000$) istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar örneklemin faktör analizi için uygun ve yeterli olduğu göstermektedir.

Ortak varyans değerleri incelendikten sonra 0.50'nin altında olan FINPERF4 kodlu ifade ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 5 ifade orijinal ölçekte olduğu gibi tek boyutta toplanmıştır. Pazar performansına yönelik ifadelerin toplam varyansı açıklama oranı % 72,88'dir. Ölçeğe ait öz değer 3,644 olarak bulunmuş ve ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı 0,907 olarak tespit edilmiştir (Tablo 3. 13). Bu değere göre ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 13. Finansal Performans Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

No	İfade	Faktör Yüğü
FINPERF5	Pazar payı arttı.	,873
FINPERF6	Satış hacmi arttı.	,868
FINPERF1	Ciro Karlılığı arttı.	,851
FINPERF2	Sermaye Karlılığı arttı.	,848
FINPERF3	Doluluk Oranı arttı.	,828
Faktör Eigen Değerleri		<i>3,644</i>
Toplam Açıklanan Varyans (%)		<i>72,883</i>
Cronbach Alfa		<i>0,907</i>
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü: ,799 Bartlett Testi Ki-kare: 1883,335 Sig.: ,000		

3.2.2.2.6. Pazar Dinamizmi Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi

Pazar dinamizmi ölçeğine açıklayıcı faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğunun tespiti için KMO ve Barlett küresellik testlerine bakılmıştır. Ölçeğe ait KMO değeri 0,686 ve Barlett küresellik değerlerinin ($x^2=648,041$; $p<0,000$)

anlamli olduğu tespit edilmiştir. Buradan verilerin faktör analizi için yeterli ve uygun olduğu söylenebilir.

Ortak varyans değerleri incelendikten sonra 0.50'nin altında olan ifadeler (DINAM1, DINAM2, DINAM6, DINAM7, DINAM8) analiz dışında tutulmuştur. Kalan 3 ifade tek boyut altında toplanmıştır. İfadelerin toplam varyansı açıklama oranı % 75,20'dir. Ölçeğe ait öz değer 2,256 olarak tespit edilmiş ve ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,833 olarak bulunmuştur (Tablo 3. 14). Buradan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 14. Pazar Dinamizmi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

No	İfade	Faktör Yüğü
DINAM4	Bu sektördeki işletmelerde, ürün özelliklerine yönelik müşteri tercihlerindeki değişim	,900
DINAM5	Bu sektördeki işletmelerde, ürün kalitesine yönelik müşteri tercihlerindeki değişim	,899
DINAM3	Bu sektördeki işletmelerde, ürün standartlarındaki değişim	,799
Faktör Eigen Değerleri		2,256
Toplam Açıklanan Varyans (%)		75,202
Cronbach Alfa		0,833
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü: ,686 Bartlett Testi Ki-kare: 648,041 Sig.: ,000		

3.2.2.2.7. Rekabet Yoğunluğu Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi

Rekabet yoğunluğuna yönelik AFA'ya geçilmeden önce KMO ve Bartlett testi değerleri incelenmiştir. Ölçeğin KMO değeri 0,779 ve Bartlett değerleri ($x^2=701,902$; $p<0,000$) istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Bu değerlere bakıldığında verilerin faktör analizi için yeterli ve uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 15. Rekabet Yoğunluğu Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

No	İfade	Faktör Yüğü
YOGUN2	Bulduğumuz sektörde oteller arasında pazarlama savaşları (fiyat ve promosyon rekabeti gibi) vardır.	,849
YOGUN1	Bulduğumuz sektörde kıyasıya rekabet vardır.	,818
YOGUN4	Fiyat rekabeti sektörün bir özelliğidir.	,800
YOGUN3	Rakiplerden biri bir hizmet sunduğunda diğerleri hemen taklit edebilir.	,757
Faktör Eigen Değerleri		2,604
Toplam Açıklanan Varyans (%)		65,097
Cronbach Alfa		0,816
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü: ,779 Bartlett Testi Ki-kare: 701,902 Sig.: ,000		

Rekabet yoğunluğuna yönelik faktör analizinde ortak varyans değerleri incelendikten sonra 0.50'nin altında olan YOGUN5 kodlu ifade analiz dışında tutulmuştur. Kalan 4 ifade tek boyut altında toplanmıştır. İfadeler toplam varyansın % 65,09'unu açıklamaktadır. Ölçeğe ait öz değer 2,604 olarak tespit edilmiş ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,816 olarak bulunmuştur (Tablo 3. 15). Bu sonuçlardan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

3.2.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Her yapısal denklem modeli ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Ölçüm modeli, yapısal modelde bulunan örtük (gizil) değişken olarak adlandırılan olgusal faktörlerdir. Yapısal model ise bu olgusal faktörler arasındaki neden sonuç ilişkileri olarak ifade edilebilir (Şimşek, 2007: 15).

Açıklayıcı faktör analizinde belirlenen ölçüm modellerinin doğruluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır (Altunışık vd., 2012: 266). Doğrulayıcı faktör analizinde, hipotez olarak kurulan ölçüm modelinin istatistiki olarak anlamlılığı mevcut örneklem tarafından doğrulanması istenir. İlave örneklemelerden elde edilen verilerin modeli doğrulaması ise ileri seviyede modelin geçerliliğini göstermektedir (Schumacker ve Lomax, 2010:164). Kısaca, örtük değişken analizi olarak bilinen DFA, kuramsal bir temeli olan nedensel modellerin sınanmasında kullanılmaktadır (Sümer, 2000: 49).

Doğrulayıcı faktör denklemlerinin kestirilmesinde Maksimum Benzerlik Tahmini (Maximum Likelihood Estimation) yöntemi kullanılmaktadır. Bir ifadenin teorik olarak anlamlı olarak bir faktörü açıklayabilmesi için parametre tahmin değerinin 0,50 ile 0,99 arasında ve değişkene ait t değerinin 1,96'dan büyük olması gereklidir (Hair vd., 1998).

Bununla birlikte DFA'da kurulan modeldeki parametreler hesaplandıktan sonra, modelin uyum değerlerine bakılmalıdır. Yaygın olarak kullanılan uyum indeksleri ve değerleri Tablo 3. 16'da sunulmuştur. Genel olarak uyum indekslerini mutlak uyum indeksleri ve göreli uyum indeksleri olarak ikiye ayırmak mümkündür. Mutlak Uyum indekslerinden Ki-kare (x^2), Uyum İyiliği İndeksi (GFI), Yaklaşık Hata Kareler Ortalaması Karekökü (RMSEA) ve Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalaması Karekökü (SRMR) parametreleri olarak ifade edilmektedir. Göreli Uyum İndeksleri ise Karşılaştırmalı Uyum

İndeksi (CFI), Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI) ve Normlandırılmamış Uyum İndeksidir (NNFI) (Bezirgan, 2014: 117).

Ki-kare değeri teorik olarak belirtilen modelin kovaryans matrisi ile örneklem kovaryans matrisi arasında fark olmadığını gösterir. İki matris arasındaki fark kalıntı matrisini oluşturur. Ki-kare değerinin sıfıra yakın olması kalıntı matrisinin de sıfıra yakın olduğu anlamına gelir. Ki-kare değeri örneklem hacmine duyarlıdır. Büyük örneklem hacmine sahip modellerin Ki-kare değerleri istatistiksel olarak anlamlı bulunurken küçük örneklem hacmine sahip modellerde anlamlı sonuçlar elde edilememektedir. Bu nedenle Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı olarak ifade edilen değerin uyum iyiliği göstergesi olarak kabul edildiği görülmektedir (Bayram, 2010: 71). Bu değerin iyi uyum gösteren modellerde 2'den küçük olduğu, kabul edilebilir olan modellerde ise 2 ile 5 arasında olduğu kabul edilmektedir (Tablo 3. 16).

Modelin uyumunu gösteren bir diğer indekste Yaklaşık Hata Kareler Ortalaması Kareköküdür (RMSEA). Bu değer örneklem hacminden kaynaklanan sorunların önüne geçilmesi ve bir güven aralığı vermesi yönünde avantajları bulunan bir indekstir. Bununla birlikte RMSEA serbestlik derecesini dikkate alarak modelin karmaşıklığından etkilenmeyen bir indekstir. RMSEA istatistiği güven aralığı sağlayarak karar vermeye yardımcı olur (Şimşek, 2007: 47-48). Genel olarak RMSEA değerinin 0,05'in altında olması iyi uyum ve 0,05 ile 0,08 arasında olması kabul edilebilir uyum göstergesidir. Hair vd. (1998) 0,10'un üzerindeki güven aralığının güvenilir olmadığını belirtmektedir.

Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalaması Karekökü (SRMR), kovaryanslar arasındaki farka dayalı bir diğer indekstir. SRMR tahmin edilen ve ölçülen kovaryanslar arasında standardize edilmiş farktır (Schumacker ve Lomax, 2010). İyi bir uyum için SRMR değerinin 0,05'ten küçük olması gerekir. Ancak 0,1'in altındaki değerler kabul edilebilir SRMR değerleridir.

Uyum İyiliği İndeksi (GFI), regresyon analizindeki R^2 gibi açıklanabilir. GFI model tarafından açıklanan varyans ve kovaryans miktarının bir indeksidir. GFI örneklem hacminden etkilenmektedir. Örneklem hacmi arttıkça GFI değeri iyi uyum göstermektedir (Bayram, 2010). GFI değerinin serbestlik derecesinden arındırılarak hesaplanmasıyla Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI) elde edilmektedir. GFI ve AGFI değerlerinin genellikle 0,90'ın üzerinde olması istenmektedir.

Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI), doymuş model (bütün ilişkilerin tanımlandığı model) ile bağımsız model (ilişkisiz model) arasında mevcut modelin görece konumunu veren bir istatistiktir. NFI 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Ancak, modele ilave parametreler eklendiğinde model doğru olsa dahi parametre değerinin 1'e yaklaşmadığı görülmektedir. Normlandırılmamış Uyum İndeksi (NNFI) ise modele serbestlik derecesi eklenerek bu problemi ortadan kaldırmak amaçlanmaktadır. Fakat, NFI düşük değerde kalması ve NNFI'nın ise yüksek değerler vermesi sebebiyle Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) en çok kullanılan indeks değeridir (Bayram, 2010: 75-76). Genel olarak CFI'nın 0,97'nin üzerinde olması iyi uyumu ve 0,90 ile 0,97 arasında olması ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Tablo 3. 16).

Tablo 3. 16. Yaygın Olarak Kullanılan Uyum İndeksleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\Delta\chi^2/sd$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0 \leq RMSEA \leq 0,08$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,80 \leq AGFI \leq 0,90$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,97$

Kaynak: Şimşek (2007); Bayram, (2010); Çelik ve Yılmaz (2013); Meydan ve Şeşen, (2015).

Doğrulayıcı faktör analizinde, modelin uyum iyiliğine bakıldıktan sonra yapısal geçerliliği incelenmelidir. Yapı geçerliliğinde, araştırmacı ölçeğin neden doğru olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Yapı geçerliliğinin tespit edilebilmesi için yakınsak ve ıraksak (ayırt edici) geçerlilik kavramlarının uygulanması gereklidir. Yakınsak geçerlilikte aynı yapıyı ölçen ölçütlerin örtüşmesi yani aralarındaki korelasyonun yüksek olması beklenir. Ayırt edici geçerlilikte ise farklı yapıları ölçen ölçütlerin aralarındaki korelasyonun düşük olması gereklidir (Altunışık vd., 2012: 124).

Yakınsak geçerliliğin tespiti için modeli oluşturan faktörlerin bileşik güvenilirlik katsayısını (CR) ve çıkarılan ortalama varyans değerleri (AVE) değerleri hesaplanmıştır. Fornell ve Larcker (1981)'e göre yakınsak geçerliliğin sağlanması için CR değerinin 0,70'den yüksek ve AVE değerinin 0,50 değerinin üzerinde olması gereklidir. CR değerinin 0,70'in üzerinde olması boyutların içsel tutarlılığının yüksek olduğunu ve AVE

değerinin 0,50'nin üzerinde olması ise boyutlarla ilişkili değişkenlerin yeterli düzeyde varyans açıkladığını göstermektedir (Bezirgan, 2014: 120). Bileşik güvenilirlik ve çıkarılan ortalama varyans aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır.

$$CR = \frac{(\sum Faktör Yükleri)^2}{\{(\sum Faktör Yükleri)^2 + \sum Hata Katsayıları\}}$$

$$AVE = \frac{\sum (Faktör Yükleri)^2}{\{\sum (Faktör Yükleri)^2 + \sum Hata Katsayıları\}}$$

Ayrıt edici (ayırışma) geçerliliğin sağlanabilmesi için öncelikli olarak ölçekler arasındaki korelasyon değerinin 0,85'ten küçük olması gerekmektedir (Henseler vd., 2015; Voorhees vd., 2015). Ayrıt edici geçerliliğinin sağlanabilmesi için ikinci bir koşul ise, boyutlara ait AVE değerinin söz konusu boyutun diğer boyutlarla olan korelasyonların karesinden büyük olması gereklidir. Başka bir deyişle, bir boyuta ait AVE değerinin karekökünün, söz konusu boyutun diğer boyutlarla olan korelasyonlardan büyük olması gereklidir (Fornell ve Larcker, 1981). Modeldeki ölçeklerin yakınsak ve ayırışma geçerliliğinin sağlanması ile kullanılan modelin yapısal olarak geçerli olduğu söylenebilir.

3.2.2.3.1. Yeşil Pazarlama Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın bu kısmında yeşil pazarlama ölçeğine yönelik birinci derece doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikli olarak modele ait uyum değerlerine bakılmıştır. Modelin yeterli uyum değerlerinde sahip olmadığı görülmüş ve modifikasyon indekslerine bakılarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Modifikasyon indekslerinin önerisi doğrultusunda, IFADE16 ile IFADE17'nin ve IFADE28 ile IFADE29'un hata varyansları arasında kovaryans eklenmiştir.

Sonraki aşamada, kurulan modelin eldeki veriye uygunluğunu χ^2/sd , RMSEA, SRMR, GFI, AGFI, NFI, NNFI ve CFI model uyum indeksleri ile değerlendirilmiştir. Tablo 3. 17'ye göre Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oran 2,61 olarak bulunmuştur. RMSEA (0,06) ve SRMR değerlerinin (0,06) eşik değerlerin altında olduğu görülmektedir. Uyum İyiliği İndeksinin 0,90 olarak eşik değerde ve kabul edilebilir olduğu söylenebilir. CFI ve diğer uyum değerlerinin 0,98 gibi oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu değerlerden, ölçüm modelinin genel olarak iyi uyum gösterdiği söylenebilir.

Tablo 3. 17. Yeşil Pazarlama Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI
Kabul Edilebilir Uyum		≤ 5	≤ 0.08	≤ 0.10	≥ 0.90	≥ 0.80	≥ 0.90	≥ 0.90	≥ 0.90
Sonuçlar	687,10	2,61	0,06	0,06	0,90	0,88	0,97	0,98	0,98

Yeşil pazarlama yönelik yapılan birinci derece faktör analizi sonrasında ölçekte bulunan boyutların yapısal geçerliliği incelenmiştir. Tablo 3. 18’de boyutlara yönelik ifadelerin standardize yükleri ile AVE ve CR değerleri verilmiştir. Ölçeklere ait Bileşik Güvenirlik (CR) düzeylerinin 0,70’in üzerinde olduğu görülmektedir. Faktörlerin açıklanan varyanslarına bakıldığında Yeşil Süreç (AVE=0,48) ölçeğine ait değer 0,50’ye yakın olduğu görülmektedir. Buna göre ölçeğin yakınsak geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir. Ayrıca, boyutları açıklayan maddelerin yüklerinin 0,50’nin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 18. Yeşil Pazarlama Ölçeğindeki Boyutların Yapısal Geçerliliği

Örtük Değişkenler	Gözlemlenen Değişkenler	Standardize Yükler	Ölçüm Hata Değerleri	Ortalama Varyans (AVE)	Bileşik Güvenirlik (CR)
<i>Yeşil Atmosfer</i>	IFADE21	0,78	0,39	0,62	0,89
	IFADE22	0,81	0,35		
	IFADE23	0,83	0,31		
	IFADE24	0,88	0,23		
	IFADE25	0,62	0,61		
<i>Yeşil Ürün</i>	IFADE1	0,76	0,41	0,53	0,85
	IFADE2	0,66	0,56		
	IFADE3	0,75	0,44		
	IFADE4	0,75	0,44		
	IFADE11	0,72	0,48		
<i>Yeşil Süreç</i>	IFADE9	0,71	0,50	0,48	0,86
	IFADE10	0,70	0,51		
	IFADE14	0,70	0,51		
	IFADE28	0,53	0,72		
	IFADE29	0,65	0,57		
	IFADE30	0,73	0,46		
<i>Yeşil Müşteri</i>	IFADE31	0,78	0,38	0,50	0,83
	IFADE16	0,66	0,56		
	IFADE17	0,73	0,47		
	IFADE18	0,55	0,70		
	IFADE19	0,74	0,45		
<i>Yeşil Fiyat</i>	IFADE20	0,84	0,30	0,51	0,76
	IFADE6	0,74	0,46		
	IFADE7	0,75	0,43		
	IFADE8	0,65	0,57		

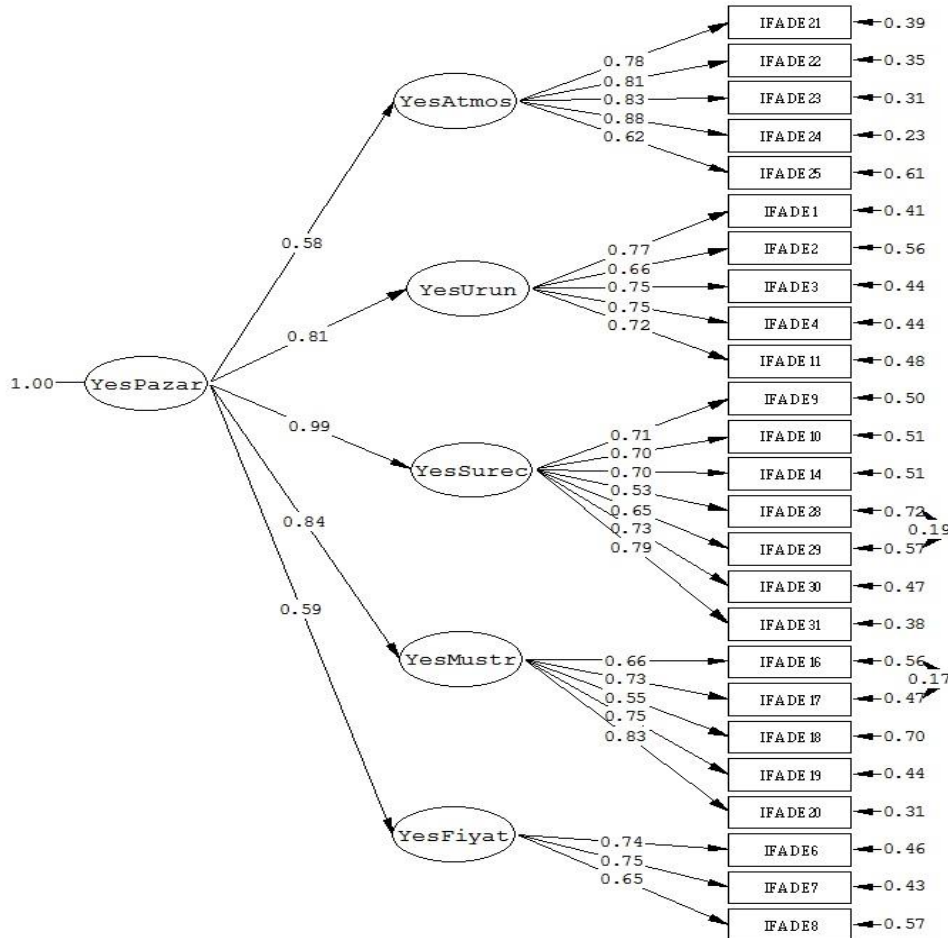
Yeşil pazarlama ölçeğinde boyutların ayırışma geçerliliği sonuçları Tablo 3. 19'da sunulmuştur. Öncelikli olarak bütün boyutlar arasındaki korelasyon değerlerinin 0,85'ten küçük olduğu görülmektedir. Bundan dolayı boyutlar arasında ayırışma geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir (Henseler vd., 2015; Voorhees vd., 2015).

Tablo 3. 19. Yeşil Pazarlama Ölçeğindeki Boyutların Ayırışma Geçerliliği

	1	2	3	4	5
Yeşil Atmosfer	1				
Yeşil Ürün	0,49	1			
Yeşil Süreç	0,57	0,81	1		
Yeşil Müşteri	0,54	0,66	0,80	1	
Yeşil Fiyat	0,36	0,52	0,60	0,52	1

Yeşil pazarlama ölçeğine yönelik birinci derece DFA'dan sonra yeşil pazarlama ölçeğine yönelik alt boyutların ne derecede iyi temsil edildiğini tespit etmek amacıyla ikinci derece DFA yapılmıştır (Şekil 3. 2).

Şekil 3. 2. Yeşil Pazarlama Ölçeğine Yönelik İkinci Derece DFA



İkinci dereceden doğrulayıcı faktör analizine yönelik modelin eldeki veriye uygunluğunu χ^2/sd , RMSEA, SRMR, GFI, AGFI, NFI, NNFI ve CFI model uyum indeksleri ile değerlendirilmiştir. İlgili uyum değerleri Tablo 3. 20’de sunulmuştur. Uyum değerlerinden Ki-karenin serbestlik derecesine oran 2,63 olarak bulunmuştur. RMSEA (0,06) ve SRMR değerlerinin (0,05) eşik değerlerin altında olduğu görülmektedir. Uyum İyiliği İndeksinin (GFI) 0,90 olarak eşik değerde ve Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksinin (AGFI) 0,88 kabul düzeyde olduğu söylenebilir. CFI, NFI ve NNFI değerlerinin 0,98 gibi oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu değerlerden, ölçüm modelinin genel olarak iyi uyum gösterdiği söylenebilir.

Tablo 3. 20. Yeşil Pazarlama Ölçeğinin İkinci Derece DFA Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI
Kabul Edilebilir Uyum		≤ 5	≤ 0.08	≤ 0.10	≥ 0.90	≥ 0.80	≥ 0.90	≥ 0.90	≥ 0.90
Sonuçlar	705,42	2,63	0,06	0,05	0,90	0,88	0,97	0,98	0,98

Yeşil pazarlama yönelik yapılan ikinci derece faktör analizi sonrasında ölçeğin yapısal geçerliliği incelenmiştir (Tablo 3. 21). Ölçeğe ait Bileşik Güvenirlilik (CR) düzeyinin 0,88 olduğu görülmektedir. Açıklanan varyans değeri 0,60 olarak tespit edilmiştir. CR değerinin 0,7’ nin üzerinde ve AVE değerinin 0,50’ nin üzerinde olduğundan, ölçeğin ikinci derece yakınsak geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Bununla birlikte ölçeğin boyutlarının aldığı yüklerin 0,50’ nin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 21. Yeşil Pazarlama Ölçeğinin İkinci Derece Yapı Geçerliliği

Örtük Değişkenler	Gözlemlenen Değişkenler	Standartize Yükler	Ölçüm Hata Değerleri	Ortalama Varyans (AVE)	Bileşik Güvenirlilik (CR)
<i>Yeşil Pazarlama</i>	YESATMOS	0,58	0,66	0,60	0,88
	YESURUN	0,81	0,34		
	YESSUREC	0,99	0,03		
	YESMUSTR	0,84	0,30		
	YESFIYAT	0,59	0,65		

3.2.2.3.2. Rekabet Avantajı Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmadaki rekabet avantajına yönelik ölçüm modelinin geçerliliğinin sınanması için DFA yapılmıştır. Öncelikle, modele yönelik uyum değerleri incelenmiştir. Ki-kare

değerinin ve serbestlik derecesinin 0,0 olduğu görülmüştür. Bu yüzden diğer uyum indeks değerleri hesaplanamamıştır. Sonraki aşamada modeldeki yolların anlamlılığında bakılmıştır. Ölçeğe yönelik bütün maddelerin ($\beta > 0,50$; $p < 0,001$) yüksek oranda ve anlamlı yüklendiği görülmektedir. Tablo 3. 22’de rekabet avantajı ölçeğine yönelik bileşik güvenilirlik ve açıklanan varyans değerleri sunulmuştur. Buna göre AVE değerinin 0,5 değerinin üzerinde olduğu ve CR değerinin ise 0,7 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakıldığında ölçeğin yakınsak geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

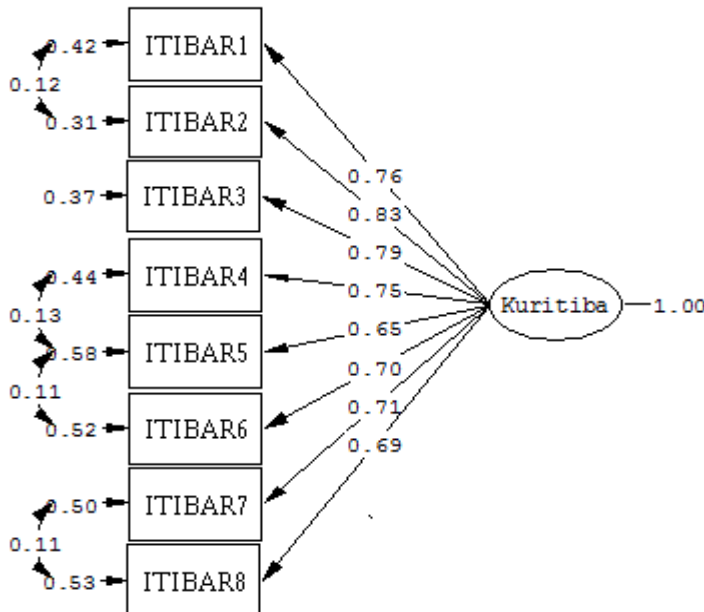
Tablo 3. 22. Rekabet Avantajı Ölçeğinin Yapısal Geçerliliği

<i>Örtük Değişkenler (Tek Boyut)</i>	<i>Gözlemlenen Değişkenler</i>	<i>Standardize Yükler</i>	<i>Ölçüm Hata Değerleri</i>	<i>Ortalama Varyans (AVE)</i>	<i>Bileşik Güvenilirlik (CR)</i>
<i>Rekabet Avantajı</i>	AVNTJ3	0,59	0,65	0,56	0,76
	AVNTJ4	0,83	0,32		
	AVNTJ5	0,73	0,46		

3.2.2.3.3. Kurumsal İtibar Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kurumsal itibar ölçeğine yönelik DFA uygulanmıştır. Öncelikle modele ait uyum değerlerine bakılmıştır. Modelin yeterli uyumu göstermediği tespit edilmiş ve modifikasyon indekslerine bakılarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır (Şekil 3. 3).

Şekil 3. 3. Kurumsal İtibar Ölçeğine Yönelik DFA



Modifikasyon indekslerinin önerisi doğrultusunda ITIBAR1 ile ITIBAR2, ITIBAR4 ile ITIBAR5, ITIBAR5 ile ITIBAR6 ve ITIBAR7 ile ITIBAR8 arasında hata kovaryansları eklenmiştir. Modelin son durumdaki uyum değerleri Tablo 3. 23’de verilmiştir. Uyum değerlerinde Ki-karenin serbestlik derecesine oranı 4,30 olarak bulunmuştur. RMSEA uyum değerinin 0,08 olarak kabul edilebilir seviyede olduğu görülmektedir. SRMR değeri (0,03) ise iyi uyum göstermektedir. Diğer uyum değerlerinin ise oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre modelin iyi uyum gösterdiği söylenebilir.

Tablo 3. 23. Kurumsal İtibar Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI
Kabul Edilebilir Uyum		≤ 5	≤ 0.08	≤ 0.10	≥ 0.90	≥ 0.80	≥ 0.90	≥ 0.90	≥ 0.90
Sonuçlar	68,85	4,30	0,08	0,03	0,97	0,92	0,98	0,98	0,99

Kurumsal itibar ölçeğine yapılan DFA sonuçlarına göre ölçeği açıklayan bütün maddelerin yüksek düzeyde ve anlamlı ($p < 0,001$) yüklendiği görülmektedir (Tablo 3. 24). Ölçeğe ilişkin Bileşik güvenilirlik ve açıklanan varyans değerlerine bakılmıştır. CR değerinin 0,90 ve AVE değerinin 0,54 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ölçeğin yakınsak geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

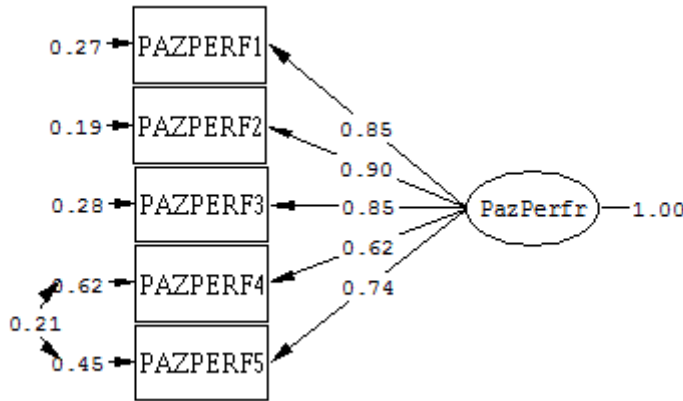
Tablo 3. 24. Kurumsal İtibar Ölçeğinin Yapısal Geçerliliği

Örtük Değişkenler (Tek Boyut)	Gözlemlenen Değişkenler	Standardize Yükler	Ölçüm Hata Değerleri	Ortalama Varyans (AVE)	Bileşik Güvenilirlik (CR)
Kurumsal İtibar	ITIBAR1	0,76	0,42	0,54	0,90
	ITIBAR2	0,83	0,31		
	ITIBAR3	0,79	0,37		
	ITIBAR4	0,75	0,44		
	ITIBAR5	0,65	0,58		
	ITIBAR6	0,70	0,52		
	ITIBAR7	0,71	0,50		
	ITIBAR8	0,69	0,53		

3.2.2.3.4. Pazar Performansı Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu kısımda pazar performansı ölçeğine yönelik DFA uygulanmıştır. Ölçüm modeline ilişkin uyum değerleri incelenmiştir. Modelin yeterli uyum göstermediği tespit edilmiş ve modifikasyon indekslerine bakılarak PAZPERF4 ile PAZPERF5’in hataları arasında kovaryans eklenmiştir (Şekil 3. 4).

Şekil 3. 4. Pazar Performansı Ölçeğine Yönelik DFA



Modelin gerekli düzeltme yapıldıktan sonraki uyum değerleri Tablo 3. 25’de verilmiştir. Uyum değerlerinden Ki-karenin serbestlik derecesine oranı 1,34 olarak tespit edilmiştir. RMSEA (0,03) ve SRMR (0,01) değerlerinin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Diğer uyum değerlerinin 1,00’e yakın olduğu görülmektedir. Buna göre modelin iyi uyum gösterdiği söylenebilir.

Tablo 3. 25. Pazar Performansı Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI
Kabul Edilebilir Uyum		≤ 5	≤ 0.08	≤ 0.10	≥ 0.90	≥ 0.80	≥ 0.90	≥ 0.90	≥ 0.90
Sonuçlar	5,37	1,34	0,03	0,01	1,00	0,98	1,00	1,00	1,00

Pazar performansına yönelik DFA sonuçlarına göre ölçeği açıklayan bütün madde yüklerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 3. 26). Ölçeğe ilişkin CR ve AVE değerleri incelenmiştir. Ölçeğe ait bileşik güvenilirlik değerinin (CR) 0,70’in üzerinde ve açıklanan varyans değerinin 0,50’nin üzerinde olduğu görülmektedir. Buna göre ölçeğin yakınsak geçerliliğin sağlandığı söylenebilir.

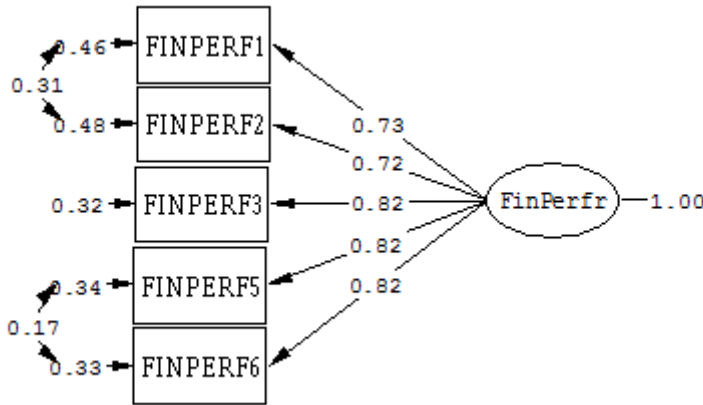
Tablo 3. 26. Pazar Performansı Ölçeğinin Yapısal Geçerliliği

Örtük değişkenler (Tek Boyut)	Gözlemlenen Değişkenler	Standardize Yükler	Ölçüm Hata Değerleri	Ortalama Varyans (AVE)	Bileşik Güvenilirlik (CR)
Pazar Performansı	PAZPERF1	0,85	0,27	0,64	0,90
	PAZPERF2	0,90	0,19		
	PAZPERF3	0,85	0,28		
	PAZPERF4	0,62	0,62		
	PAZPERF5	0,74	0,45		

3.2.2.3.5. Finansal Performans Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Finansal performans ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçüm modeline yönelik uyum değerlerine bakılmış ve yeterli uyum sağlanamadığı görülmüştür. Modifikasyon indekslerinin önerisi doğrultusunda FINPERF1 ile FINPERF2 ve FINPERF5 ile FINPERF6 arasında hata kovaryansları eklenmiştir (Şekil 3. 5).

Şekil 3. 5. Finansal Performans Ölçeğine Yönelik DFA



Modeldeki gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra uyum değerleri incelenmiştir (Tablo 3. 27). Buna göre Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı 2,87 olarak bulunmuştur. RMSEA değerinin 0,06 ve SRMR değerinin 0,01 düzeyinde olduğu görülmektedir. Diğer uyum değerlerinin mükemmel uyum değerinde (1,00) veya bu değere yakın olduğu görülmektedir. Buradan ölçüm modelinin iyi uyum gösterdiği söylenebilir.

Tablo 3. 27. Finansal Performans Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI
Kabul Edilebilir Uyum		≤ 5	≤ 0.08	≤ 0.10	≥ 0.90	≥ 0.80	≥ 0.90	≥ 0.90	≥ 0.90
Sonuçlar	8,60	2,87	0,06	0,01	0,99	0,97	1,00	0,99	1,00

DFA sonucunda, finansal performansa yönelik ölçüm modelindeki maddelerin yüksek düzeyde ve anlamlı olarak yüklendiği görülmektedir (Tablo 3. 28). Ölçeğe ilişkin bileşik güvenilirlik ve açıklan varyans değerleri incelenmiştir. CR değerinin 0,70'in üzerinde olduğu ve AVE değerinin 0,50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Buna göre ölçeğin yakınsak geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 3. 28. Finansal Performans Ölçeğinin Yapısal Geçerliliği

<i>Örtük değişkenler (Tek Boyut)</i>	<i>Gözlemlenen Değişkenler</i>	<i>Standardize Yükler</i>	<i>Ölçüm Hata Değerleri</i>	<i>Ortalama Varyans (AVE)</i>	<i>Bileşik Güvenilirlik (CR)</i>
<i>Finansal Performans</i>	FINPERF1	0,73	0,46	0,61	0,89
	FINPERF2	0,72	0,48		
	FINPERF3	0,82	0,32		
	FINPERF5	0,82	0,34		
	FINPERF6	0,82	0,33		

3.2.2.3.6. Pazar Dinamizmi Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmadaki pazar dinamizmine yönelik ölçüm modelinin geçerliliğinin sınanması için DFA yapılmıştır. Modele yönelik uyum değerlerine bakılmıştır. Ki-kare değerinin ve serbestlik derecesinin 0,0 olduğu görülmüştür. Bu yüzden diğer uyum indeks değerleri hesaplanamamıştır. Sonraki aşamada modeldeki yolların anlamlılığında bakılmıştır. Ölçeğe yönelik bütün maddelerin ($\beta > 0,50$; $p < 0,001$) yüksek oranda ve anlamlı yüklediği görülmektedir. Tablo 3. 29’da pazar dinamizmi ölçeğine yönelik bileşik güvenilirlik ve açıklanan varyans değerleri sunulmuştur. Buna göre hesaplanan CR değerinin ise 0,7 değerinin üzerinde olduğu ve AVE değerinin 0,5 değerinin üzerinde olduğu bulunmuştur. Buna göre ölçeğin yakınsak geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

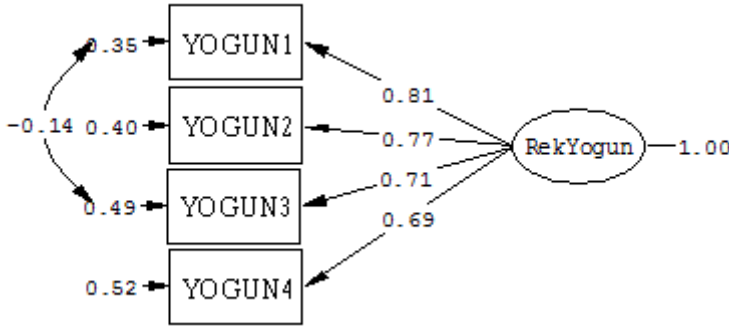
Tablo 3. 29. Pazar Dinamizmi Ölçeğinin Yapısal Geçerliliği

<i>Örtük değişkenler (Tek Boyut)</i>	<i>Gözlemlenen Değişkenler</i>	<i>Standardize Yükler</i>	<i>Ölçüm Hata Değerleri</i>	<i>Ortalama Varyans (AVE)</i>	<i>Bileşik Güvenilirlik (CR)</i>
<i>Pazar Dinamizmi</i>	DINAM3	0,64	0,59	0,64	0,84
	DINAM4	0,87	0,24		
	DINAM5	0,87	0,24		

3.2.2.3.7. Rekabet Yoğunluğu Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu kısımda rekabet yoğunluğuna yönelik ölçüm modeline DFA uygulanmıştır. Modele ilişkin uyum değerleri incelendiğinde yeterli uyum sağlanamadığı görülmüş ve modifikasyon indekslerine bakılmıştır. Buna göre YOGUN1 ile YOGUN3 değişkenlerinin hataları arasında kovaryans eklenmiştir (Şekil 3. 6).

Şekil 3. 6. Rekabet Yoğunluğu Ölçeğine Yönelik DFA



Ölçüm modelinde gerekli düzeltme yapıldıktan sonra uyum değerlerine bakılmıştır. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı 1,44 olarak tespit edilmiştir. RMSEA (0,03) ve SRMR (0,01) düzeyinde oldukları görülmektedir. Bununla birlikte diğer uyum indekslerinin mükemmel uyuma (1,00) yakın değerler aldığı görülmektedir (Tablo 3. 30).

Tablo 3. 30. Rekabet Yoğunluğu Ölçüm Modeli Uyum Değerleri

	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI
Kabul Edilebilir Uyum		≤ 5	≤ 0.08	≤ 0.10	≥ 0.90	≥ 0.80	≥ 0.90	≥ 0.90	≥ 0.90
Sonuçlar	1,44	1,44	0,03	0,01	1,00	0,99	1,00	1,00	1,00

Rekabet yoğunluğuna yönelik yapılan DFA sonuçlarına göre ölçeği açıklayan bütün maddelerin yüksek düzeyde ve anlamlı ($p < 0,001$) yüklendiği görülmektedir (Tablo 3. 31). Ölçeğe ilişkin bileşik güvenilirlik ve açıklanan varyans değerleri hesaplanmıştır. CR değeri 0,83 ve AVE değeri 0,56 olarak tespit edilmiştir. Buna göre ölçüm modelinin yakınsak geçerliliği sağlandığı söylenebilir.

Tablo 3. 31. Rekabet Yoğunluğu Ölçeğinin Yapısal Geçerliliği

Örtük değişkenler (Tek Boyut)	Gözlemlenen Değişkenler	Standardize Yükler	Ölçüm Hata Değerleri	Ortalama Varyans (AVE)	Bileşik Güvenilirlik (CR)
Rekabet Yoğunluğu	YOGUN1	0,81	0,35	0,56	0,83
	YOGUN2	0,77	0,40		
	YOGUN3	0,71	0,49		
	YOGUN4	0,69	0,52		

3.2.3. Araştırma Modelinin Belirlenmesi

Araştırmanın daha önceki bölümlerinde kullanılan ölçeklere yönelik ölçüm modelleri oluşturulmuş ve yakınsak geçerlilikleri tespit edilmiştir. Bu bölümde araştırma modelinin

test edilmesine geçilmeden önce ölçeklerin ayrışma geçerliliğine bakılmıştır. Tablo 3. 32’de araştırma modelinde bulunan ölçeklerin korelasyon değerleri verilmiştir. Buna göre, ayrışma geçerliliğinin tespiti için ölçekler arası korelasyon değerlerinin 0,85’ten küçük olması gereklidir (Henseler vd., 2015; Voorhees vd., 2015). Modeldeki ölçekler arasındaki korelasyon değerinin 0,85’in altında olduğu görülmektedir. Bundan dolayı modelin ayrışma geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 3. 32. Araştırma Modelinde Kullanılan Ölçeklerin Ayrışım Geçerliliği

	1	2	3	4	5	6	7
Yeşil Pazarlama	1						
Rekabet Avantajı	0,62	1					
Kurumsal İtibar	0,62	0,36	1				
Pazar Performansı	0,56	0,37	0,77	1			
Finansal Performans	0,49	0,27	0,69	0,70	1		
Pazar Dinamizmi	0,15	0,11	0,16	0,14	0,18	1	
Rekabet Yoğunluğu	0,32	0,37	0,25	0,25	0,28	0,04	1

3.2.3.1. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Araştırma modelinin yapı geçerliliği sağlandıktan sonra teorik modelin test edilmesine geçilmiştir. Buna göre ilk YEM analizi sonuçları Tablo 3. 33’te verilmiştir. Parametre tahminlerine ve t değeri incelenmiştir. Teorik değerinin altında (1,96) kalan pazar performansı ile finansal performans arasında doğrudan bir ilişki olmadığına karar verilmiş ve bu yapısal ilişki modelden çıkarılmıştır. Dolayısıyla *Hipotez6* desteklenememiştir.

Tablo 3. 33. Final Modele İlişkin İlk YEM Analizi Sonuçları

Hipotez	İlişkiler	Standart Parametre Tahminleri	t değerleri
H ₁	Yeşil Pazarlama -- Rekabet Avantajı	0,22	4,17*
H ₂	Yeşil Pazarlama -- Kurumsal İtibar	0,71	13,66*
H ₃	Kurumsal İtibar -- Rekabet Avantajı	0,77	9,31*
H ₄	Rekabet Avantajı -- Pazar Performansı	0,89	11,24*
H ₅	Rekabet Avantajı -- Finansal Performans	0,58	4,05*
H ₆	Pazar Performansı -- Finansal Performans	0,19	1,43

Pazar performansı ile finansal performans arasındaki doğrudan ilişki modelden çıkarıldıktan sonra ikinci bir YEM analizi yapılmıştır. Yapılan ikinci analiz sonrasında

modeldeki bütün parametre tahminlerinin 1'den küçük ve anlamlı ($t > 1,96$ ve $p < 0,05$) olduğu görülmektedir (Tablo 3. 34).

Tablo 3. 34. Final Modele İlişkin Son YEM Analizi Sonuçları

Hipotez	İlişkiler	Standart Parametre Tahminleri	t değerleri	R ²
H ₁	Yeşil Pazarlama -- Rekabet Avantajı	0,21	4,02*	
H ₂	Yeşil Pazarlama -- Kurumsal İtibar	0,71	13,63*	
H ₃	Kurumsal İtibar -- Rekabet Avantajı	0,77	9,33*	
H ₄	Rekabet Avantajı -- Pazar Performansı	0,90	11,28*	
H ₅	Rekabet Avantajı -- Finansal Performans	0,76	9,90*	
Rekabet Avantajı				0,87
Kurumsal İtibar				0,50
Pazar Performansı				0,80
Finansal Performans				0,58

Son modele ilişkin uyum istatistikleri Tablo 3. 35'te verilmiştir. Tabloya göre Ki-karenin serbestlik derecesine oranı 2,35 olarak bulunmuştur. RMSEA (0,05) ve SRMR (0,06) değerlerinin eşik değerlerin altında olduğu görülmektedir. GFI (0,83) ve AGFI (0,81) değerlerinin nispeten düşük seviyede olduğu görülmektedir. Ancak, diğer uyum değerleri iyi uyum gösteriyor ve GFI ve AGFI değerleri 0,80'nin üzerindeyse modelin kabul edilebilir uyum gösterdiği söylenebilir (Doll vd. 1994; Baumgartner ve Homburg 1995). Diğer uyum değerlerinin ise mükemmel uyuma (1,00) yakın değerler aldığı görülmektedir. Buna göre modelin kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği söylenebilir.

Tablo 3. 35. Yapısal Modelin Uyum İstatistikleri

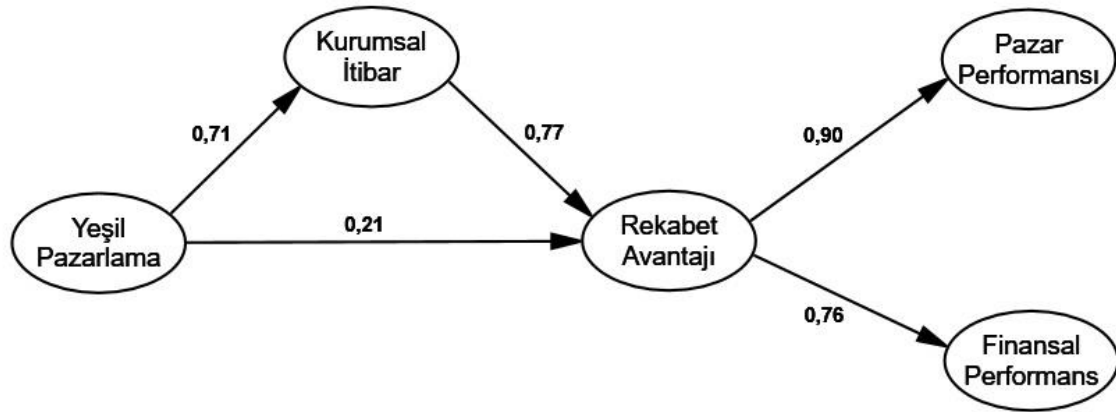
	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI
Kabul Edilebilir Uyum		≤ 5	≤ 0.08	≤ 0.10	≥ 0.90	≥ 0.80	≥ 0.90	≥ 0.90	≥ 0.90
Sonuçlar	2282,68	2,35	0,05	0,06	0,83	0,81	0,97	0,98	0,98

Modelde tespit edilmiş değişkenler arasındaki etkilerin açıklanma gücü olarak ifade edilen R² değerleri incelenmiştir. Tablo 3. 34'te R² değerleri sunulmuştur. Buna göre yeşil pazarlama ve kurumsal itibar rekabet avantajının %87'sini açıklamaktadır. Yeşil pazarlama

kurumsal itibarın %50'sini açıklamaktadır. Rekabet avantajı pazar performansının %80'ini açıklamaktadır. Yine rekabet avantajı finansal performansın %58'ini açıklamaktadır.

Elde edilen bulgular ışığında Şekil 3. 7'deki YEM final modelinin, istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Modeldeki etkiler incelendiğinde, yeşil pazarlama kurumsal itibarı yüksek oranda (0,71) doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre **Hipotez2** desteklenmiştir. Kurumsal itibarın rekabet avantajını (0,77) doğrudan ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla **Hipotez3** desteklenmiştir. Rekabet avantajı pazar performansını (0,90) yüksek düzeyde ve doğrudan pozitif yönlü olarak etkilemektedir. Bu sonuca göre **Hipotez4** desteklenmiştir. Rekabet avantajının finansal performansı (0,76) doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir. Buna göre **Hipotez5** desteklenmiştir.

Şekil 3. 7. Final Modele İlişkin Yol Katsayıları



Şekil 3. 7'de görüldüğü gibi yeşil pazarlamanın rekabet avantajına doğrudan etkisi 0,21 düzeyindedir. Bununla birlikte yeşil pazarlamanın dolaylı ve toplam etkisi Tablo 3. 36'da verilmiştir. Tablo incelendiğinde, yeşil pazarlamanın rekabet avantajını 0,55 düzeyinde dolaylı olarak etkilemektedir. Toplam etki incelendiğinde yeşil pazarlamanın rekabet avantajını yüksek düzeyde (0,75) doğrudan ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Buna göre **Hipotez1** desteklenmiştir.

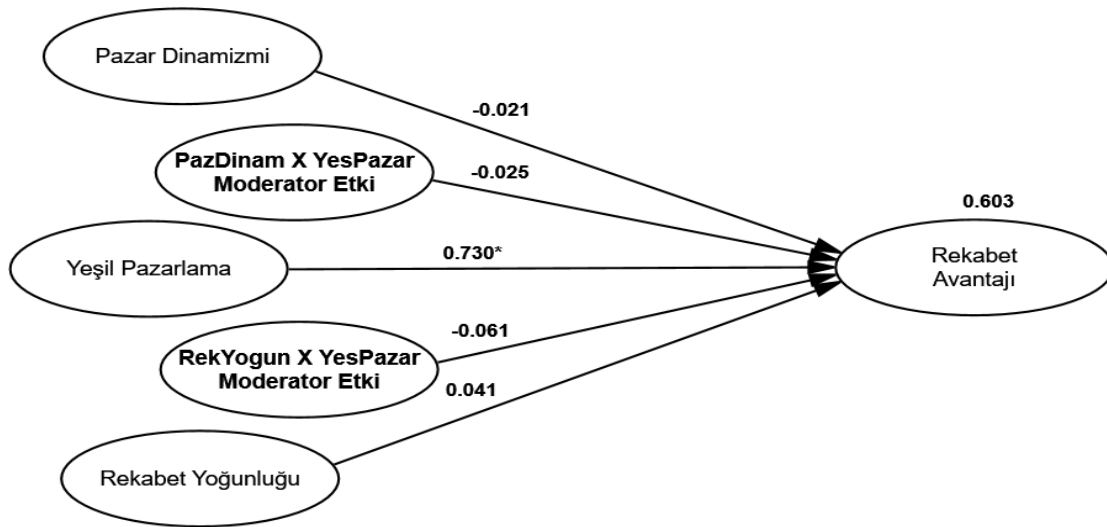
Tablo 3. 36. Yeşil Pazarlamanın Rekabet Avantajına Toplam Etkisi

	Doğrudan Etki		Dolaylı Etki		Toplam Etki	
	Katsayı	t değeri	Katsayı	t değeri	Katsayı	t değeri
Rekabet Avantajı-Finansal Performans	0,21	4,02	0,55	8,58	0,75	10,26*

3.2.3.2. Moderatör Etki Analizi

“Pazar Dinamizmi” ve “Rekabet Yoğunluğu” değişkenlerinin “Yeşil Pazarlama” ile “Rekabet Avantajı” ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisinin tespiti için Smart PLS programı kullanılmıştır. Literatürde, Jaccard and Wan (1995), Ping (1995,1996), Jöreskog ve Yang (1996) gibi araştırmacılar tarafından farklı etki hesaplama yöntemleri ortaya konmuştur (Cortina vd., 2001). Moderatör etkinin tespiti için çarpım göstergesi (Product indicator) yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntemde bağımsız değişken ve moderatör değişkenini belirleyen bütün gözlenen değişkenler için çarpım çiftleri oluşturulur. Oluşturulan çiftler modele eklenen gösterge değişkenini tahminlemek amacıyla kullanılır. Buna göre oluşturulan modelde yeşil pazarlama-rekabet avantajı ilişkisine pazar dinamizmi ve rekabet yoğunluğu değişkenleri ile gösterge değişkenleri eklenmiştir (Şekil 3. 8).

Şekil 3. 8. Moderatör Etki Modeli



Moderatör etkisini test etmek amacıyla kurulan modelin geçerliliğini sınamak amacıyla Bootstrap tekniği kullanılmıştır. Bootstrap gibi yeniden örnekleme teknikleri model kurmak veya modelin geçerliliğini test amacıyla kullanılmaktadır (Temel vd., 2012: 2). Bu yöntem yeniden örnekleme yapılarak, standart sapma ve güven aralığı gibi istatistikler ve parametrik olmayan tahminleme problemlerinde kullanılan güvenilir bir yöntemdir. Bir istatistik hesaplanmasında N gözlemden oluşan bir veri setinin 1/N olasılıkla yeniden oluşturulması ve bu işlem istenildiği kadar tekrar edildiğinde B adet birbirinden farklı veri seti elde edilir ve istatistikler bu veri seti kullanılarak hesaplanır (Burmaoğlu vd. 2013). Buna göre Yüzde 95 güvenirlikte 500 bootstrap örnekleme

oluşturulmuştur. Modelde hesaplanan orijinal katsayılar ve bootstrap örneklem ortalama katsayıları Tablo 3. 37’de sunulmuştur. Orijinal katsayılar ile örneklem ortalama katsayıları benzer sonuçlar vermektedir. Buna göre kurulan modelin geçerli bir model olduğu söylenebilir.

Yapısal ilişkilere bakıldığında, yeşil pazarlama rekabet avantajını yüksek düzeyde (0,73) pozitif yönlü olarak etkilemektedir. Bu bulgu daha önce araştırma modelinin test edilmesi aşamasında elde edilen sonuç ile örtüşmektedir. Diğer taraftan, pazar dinamizmi ve rekabet yoğunluğu değişkenlerinin rekabet avantajına doğrudan etkileri tespit edilememiştir. Moderatör etkinin tespiti için modele konulan gösterge değişkenlerinin rekabet avantajına doğrudan anlamlı etkileri saptanamamıştır. Buna göre *Hipotez7* ve *Hipotez8* desteklenmemiştir. Bu yüzden araştırmada önerilen model Şekil 3. 7’deki haliyle kabul edilmiştir.

Tablo 3. 37. Moderatör Etki Analizi Sonuçları

	İlişkiler	Orijinal Katsayı	Örneklem Ortalama Katsayı	Standart Sapma	t değeri	P değeri
Rekabet Avantajı	← Yeşil Pazarlama	0,730	0,724	0,021	34,117	0,000*
	← Pazar Dinamizmi	-0,021	-0,014	0,030	0,721	0,472
	← PazDinam X YesPazar	-0,025	-0,007	0,072	0,343	0,732
	← Rekabet Yoğunluğu	0,041	0,041	0,033	1,234	0,218
	← PazDinam X YesPazar	-0,061	-0,070	0,033	1,823	0,069

3.2.4. Yeşil Pazarlama ve Rekabet Avantajına Yönelik Fark Testleri Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde otel işletmelerinin tanımlayıcı özelliklerine göre yeşil pazarlama ve rekabet avantajı düzeylerinde anlamlı fark bulunup bulunmadığının tespiti için uygulanan tek yönlü varyans analizi ve bağımsız örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

3.2.4.1. Otellerin Sınıfına Göre Yeşil Pazarlama ve Rekabet Avantajı Düzeylerinin Karşılaştırılması

Otellerin sınıfına göre yeşil pazarlama ve rekabet avantajı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Anova analizi ile ana kütle ortalamaları arasında fark olup olmaması sınıanmaktadır. Başka bir ifadeyle, Anova tek bir bağımsız değişkene ilişkin iki veya daha fazla grubun bağımlı bir değişkene göre karşılaştırılması ile ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla kullanılan bir istatistik tekniğidir (Ural ve Kılıç, 2005:

185). Tablo 3. 38’de görüldüğü gibi Anova analizi sonucunda otelin sınıfı açısından yeşil pazarlama uygulamalarının anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anova analizinde fark bulunduğu takdirde, farkın sebebinin tespiti için çoklu karşılaştırma (post hoc) testlerinin uygulanması gerekmektedir. Çoklu karşılaştırma testleri varyansların homojenliğine göre iki grupta değerlendirilebilir. Varyansların eşit olmadığı durumlarda kullanılan Tamhane ve Dunnett C gibi testler uygulanmaktadır. Bu testler genellikle benzer sonuçlar vermektedir. Varyansların eşit olması durumunda ise farklı karşılaştırma testleri bulunmaktadır. Scheffe ve Bonferroni çoklu karşılaştırma testleri varyansların eşit olması ve örneklem sayılarının eşit olmadığı durumlarda kullanılan güvenilir testlerdir. Benzer özellikleri taşıyan araştırmalarda Scheffe ve Bonferroni çoklu karşılaştırma test istatistiklerinin kullanımının daha uygun olacaktır (Kayri, 2009: 63). Yapılan analiz sonucunda varyansların eşit dağıldığı tespit edilmiştir. Buna göre çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe ve Bonferroni testleri uygulanmıştır. Bu testlerin sonucuna göre 5 yıldızlı otellerin ($\bar{x}=4,33$), 4 yıldızlı ($\bar{x}=4,17$) ve özel belgeli ($\bar{x}=4,10$) otellere göre yeşil uygulama düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre **Hipotez9** desteklenmiştir. Tablo 3. 38’de görülebileceği gibi otel işletmelerinin sınıfı açısından rekabet avantajı düzeyleri arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Buna göre **Hipotez10** desteklenmemiştir.

Tablo 3. 38. Otellerin Sınıfına Göre Yeşil Pazarlama ve Rekabet Avantajına Yönelik Anova Sonuçları

Ölçek	Sınıf	N	\bar{x}	s.s.	F	p	Scheffe Bonferroni
Yeşil Pazarlama	1 5 Yıldızlı	264	4,33	0,532	6,071*	,002	1 > 2- 3
	2 4 Yıldızlı	188	4,17	0,606			
	3 Özel Belgeli Otel	49	4,10	0,607			
Rekabet Avantajı	1 5 Yıldızlı	264	4,34	0,693	1,401*	,247	-
	2 4 Yıldızlı	188	4,33	0,692			
	3 Özel Belgeli Otel	49	4,16	0,794			

*Varyanslar Homojen Dağılmıştır.

3.2.4.2. Otellerin Sahiplik Durumuna Göre Yeşil Pazarlama ve Rekabet Avantajı Düzeylerinin Karşılaştırılması

Otellerin sahiplik durumuna göre yeşil pazarlama ve rekabet avantajı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmış ve sonuçlar Tablo 3. 39’da sunulmuştur.

Tablo 3. 39. Otellerin Sahiplik Durumuna Göre Yeşil Pazarlama ve Rekabet Avantajına Yönelik Anova Sonuçları

Ölçek	Sahiplik	N	\bar{x}	s.s.	F	p	Scheffe Bonferroni
Yeşil Pazarlama	1 Bağımsız	289	4,20	0,599	3,116*	,045	3 > 1
	2 Ulusal Zincir	117	4,29	0,534			
	3 Uluslararası Zincir	95	4,36	0,529			
Rekabet Avantajı	1 Bağımsız	289	4,30	0,731	0,937*	,393	-
	2 Ulusal Zincir	117	4,31	0,671			
	3 Uluslararası Zincir	95	4,41	0,655			

*Varyanslar Homojen Dağılımıştır.

Anova analizi sonucunda sahiplik durumu açısından otel işletmelerinin yeşil pazarlama uygulamaları arasında anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda varyansların eşit dağıldığı tespit edilmiştir. Buna dayanarak çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe ve Bonferroni testleri uygulanmıştır. Buna göre uluslararası otellerin ($\bar{x}=4,36$), bağımsız otellere ($\bar{x}=4,20$) göre yeşil uygulama düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre *Hipotez11* desteklenmiştir. Ancak sahiplik durumu açısından otel işletmelerinin rekabet avantajı düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna göre *Hipotez12* desteklenmemiştir.

3.2.4.3. Otellerin Konumuna Göre Yeşil Pazarlama ve Rekabet Avantajı Düzeylerinin Karşılaştırılması

Otellerin konumuna göre yeşil pazarlama ve rekabet avantajı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3. 40'da sunulmuştur. T testi iki grup arasındaki ortalamaların karşılaştırılmasında kullanılmaktadır. Varyansların eşit dağılım şartı bulunmasa bile t testi sonuçlarının yorumlanması varyansların eşit dağılıp dağılmadığına göre yapılmaktadır (Altunışık vd., 2012: 188-189). Levene testi sonucuna göre yeşil pazarlama ve rekabet avantajına ait varyansların homojen ($p>0,05$) dağıldığı görülmektedir. T testi sonucuna göre konum açısından otel işletmelerinin yeşil pazarlama uygulamaları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna göre *Hipotez13* desteklenmemiştir. Diğer taraftan, otellerin konumu açısından rekabet avantajı düzeylerinin anlamlı farklılık ($p<0,05$) gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre şehir otellerinin ($\bar{x}=4,38$), sayfiye otellerine

($\bar{x}=4,25$) göre rekabet avantajı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 3. 40). Bu durumda *Hipotez14* desteklenmiştir.

Tablo 3. 40. Otellerin Konumuna Göre Yeşil Pazarlama ve Rekabet Avantajına Yönelik T Testi Sonuçları

Ölçek	Konum	n	\bar{x}	s.s.	Levene Testi		t Testi	
					F	p	t	p (iki uçlu)
<i>Yeşil Pazarlama</i>	Şehir Oteli	265	4,23	0,60	1,965	,162	-0,728	,467
	Sayfiye Oteli	236	4,27	0,55				
<i>Rekabet Avantajı</i>	Şehir Oteli	265	4,38	0,69	0,602	,438	2,093	,037*
	Sayfiye Oteli	236	4,25	0,72				

3.2.4.4. Otellerin Çevreye Sertifikası Sahibi Olması Durumuna Göre Yeşil Pazarlama ve Rekabet Avantajının Karşılaştırılması

Otellerin çevre sertifikası sahibi olma durumlarına göre yeşil pazarlama ve rekabet avantajı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır (Tablo 3. 41). Levene testi sonucuna göre yeşil pazarlamaya ait varyansların homojen dağılmadığı ($p<0,05$) ve rekabet avantajına ait varyansların homojen ($p>0,05$) dağıldığı görülmektedir. T testi sonucuna göre çevre sertifikası sahibi olma durumuna göre otel işletmelerinin yeşil pazarlama düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre sertifika sahibi otel işletmelerinin ($\bar{x}=4,38$), almayan otel işletmelerine ($\bar{x}=4,07$) göre yeşil pazarlama düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu yüzden *Hipotez15* desteklenmiştir. Diğer taraftan t testi sonuçlarına göre çevre sertifikası sahibi olma durumu açısından otel işletmelerinin rekabet avantajı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla *Hipotez16* desteklenmemiştir.

Tablo 3. 41. Otellerin Çevre Sertifikası Sahibi Olma Durumuna Göre Yeşil Pazarlama ve Rekabet Avantajına Yönelik T Testi Sonuçları

Ölçek	Sertifika	n	\bar{x}	s.s.	Levene Testi		t Testi	
					F	p	t	p (iki uçlu)
<i>Yeşil Pazarlama</i>	Evet	295	4,38	0,46	24,198	,000	5,807	,000*
	Hayır	206	4,07	0,67				
<i>Rekabet Avantajı</i>	Evet	295	4,34	0,69	0,850	,357	0,683	,495
	Hayır	206	4,30	0,73				

3.2.5. Araştırma Hipotezlerinin Gözden Geçirilmesi

Araştırmada ilgili literatür ışığında 16 hipotez belirlenmiştir. Bunlardan 6 tanesi araştırmada kurulan yapısal eşitlik modellemesiyle test edilmiştir. 2 hipotez ayrı bir model oluşturularak moderatör etki analizinde test edilmiştir. Kalan 8 hipotez tek yönlü varyans analizi ve bağımsız örneklem t testi gibi fark testlerine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre hipotezlerden 11 tanesi desteklenmiş ve 7 tanesi desteklenmemiştir. Tablo 3. 42’de araştırmada test edilen bütün hipotezlerin sonuçları sunulmuştur.

Tablo 3. 42. Araştırma Hipotezlerinin Gözden Geçirilmesi

	Hipotez	Sonuç
H1	<i>Otel işletmelerinin yeşil pazarlama uygulamaları rekabet avantajını pozitif yönde etkilemektedir</i>	Desteklendi
H2	<i>Otel işletmelerinin yeşil pazarlama uygulamaları kurumsal itibarı pozitif yönde etkilemektedir</i>	Desteklendi
H3	<i>Otel işletmelerinin kurumsal itibarı rekabet avantajını pozitif yönde etkilemektedir</i>	Desteklendi
H4	<i>Yeşil pazarlama kaynaklı rekabet avantajı, otel işletmelerin pazar performansını pozitif yönde etkilemektedir</i>	Desteklendi
H5	<i>Yeşil pazarlama kaynaklı rekabet avantajı, otel işletmelerin finansal performansını pozitif yönde etkilemektedir</i>	Desteklendi
H6	<i>Otel işletmelerinin pazar performansı finansal performansını pozitif yönde etkilemektedir</i>	Desteklenmedi
H7	<i>Otel işletmelerinin yeşil pazarlama stratejileri ile rekabet avantajı ilişkisinde pazar dinamizminin düzenleyici etkisi vardır</i>	Desteklenmedi
H8	<i>Otel işletmelerinin yeşil pazarlama stratejileri ile rekabet avantajı ilişkisinde pazardaki rekabet yoğunluğunun düzenleyici etkisi vardır</i>	Desteklenmedi
H9	<i>Otel işletmelerin yeşil pazarlama stratejisi uygulama düzeyleri işletmenin sınıfına göre anlamlı farklılık gösterir</i>	Desteklendi
H10	<i>Otel işletmelerin yeşil rekabet avantajı düzeyleri işletmenin sınıfına göre anlamlı farklılık gösterir</i>	Desteklenmedi
H11	<i>Otel işletmelerin yeşil pazarlama stratejisi uygulama düzeyleri işletmenin sahiplik durumuna göre anlamlı farklılık gösterir</i>	Desteklendi
H12	<i>Otel işletmelerin yeşil rekabet avantajı düzeyleri işletmenin sahiplik durumuna göre anlamlı farklılık gösterir</i>	Desteklenmedi
H13	<i>Otel işletmelerin yeşil pazarlama stratejisi uygulama düzeyleri işletmenin konumuna göre anlamlı farklılık gösterir</i>	Desteklenmedi
H14	<i>Otel işletmelerin yeşil rekabet avantajı düzeyleri işletmenin konumuna göre anlamlı farklılık gösterir</i>	Desteklendi
H15	<i>Otel işletmelerin yeşil pazarlama stratejisi uygulama düzeyleri işletmenin çevre sertifikası bulunma durumuna göre anlamlı farklılık gösterir</i>	Desteklendi
H16	<i>Otel işletmelerin yeşil rekabet avantajı düzeyleri işletmenin çevre sertifikası bulunma durumuna göre anlamlı farklılık gösterir</i>	Desteklenmedi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Otel işletmelerinde yeşil pazarlama uygulamalarının rekabet avantajına etkilerini tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada, faktör analizi sonucunda yeşil pazarlama ölçeği yeşil ürün, yeşil süreç, yeşil atmosfer, yeşil fiyat ve yeşil müşteri olmak üzere 5 boyutlu olarak bulunmuştur. Leonidou vd., (2013)'nin çalışmasından farklı olarak yeşil dağıtım ve yeşil tutundurma boyutları ölçekte tespit edilememiştir. Bunun nedeni turizm sektöründe diğer sektörlerden farklı olarak turistlerin hizmetin üretildiği otel işletmelerine gitmeleri olarak görülebilir. Bununla birlikte Türkiye'deki otel işletmelerinde dağıtım ve tutundurma faaliyetleri bütünlük göstermediği ve diğer pazarlama karması elemanlarına nispeten göz ardı edildiği için dağıtım ve tutundurma faaliyetlerinin yeşil pazarlama ölçeğinde boyut oluşturmadığı söylenebilir.

Araştırma sonucunda otellerin uyguladıkları yeşil pazarlama stratejilerinin rekabet avantajını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürdeki otel işletmelerinin çevre dostu bir stratejik tutum belirleyerek rekabet avantajı sağlayabileceğini savunan çalışmaları destekler niteliktedir (Hooley vd., 2005; Porter ve Kramer, 2006; Eren ve Yılmaz, 2008; Chen ve Chen, 2012; Aykan ve Sevim, 2013; Leonidou vd., 2013b; Garcia-Pozo vd., 2014; Molina-Azorin vd., 2015; Fraj vd., 2015). Bununla birlikte, bu sonuç otel işletmelerinin çevreci uygulamalarının rekabet avantajına etkisi olmadığını belirten Saçılık ve Çevik (2014)'ün çalışmasıyla çelişmektedir. Bu farklılık tüketiciler, devlet ve sivil toplum kuruluşlarının çevreci baskılarının artmasından kaynaklanabilmektedir. Örneğin, Türkiye'de Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından verilen otelcilik sektöründe en çok kullanılan çevre sertifikası olan Yeşil Yıldız sahibi otel sayısı her geçen gün artmaktadır. Bakanlık verilerine göre belge sahibi Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi sayısının, Temmuz 2014 (121 adet) ile Nisan 2016 (299 adet) arasında 2,5 kat arttığı görülmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde artan yeşil hareketlerinde öncü olmak işletmelere farklılaşma avantajı sağlamaktadır. Bununla birlikte literatürde çevre duyarlılığı ve dolayısıyla yeşil pazarlama faaliyetlerinin farklılaştırma stratejisi kapsamında ele alındığı görülmektedir. Buna göre rekabet literatüründe Porter (1985)'in söz ettiği gibi rekabet stratejilerinden birini seçip gereklerini yerine getiren işletmeler

rekabette avantajlı bir konum elde edeceklerdir. Dolayısıyla bu sonucun rekabet literatürü tarafından desteklendiği söylenebilir.

Son yıllarda araştırmacılar sürdürülebilir rekabet avantajı üzerine eğilmektedir. Ancak, çevresel rekabet koşullarının geleceğinin tahmin edilmesinin neredeyse imkansız olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, uluslararası ve ulusal hukukun giderek daha çevreci olmayı zorlaması ve tüketicilerin çevre konusunda artan bilincinden dolayı ilerleyen dönemlerde çevreci anlayışın otelcilik sektörüne yayılacağı tahmin edilebilir. Bu açıdan yeşil pazarlama faaliyetlerinin otellere uzun vadeli sürdürülebilir rekabet avantajı getireceği oldukça iddialı bir söylem olur. Yeşil pazarlama faaliyetlerinin otel işletmelerine kısa ve orta vadede rekabet avantajı sağlayacağı daha doğru bir tespit olacaktır.

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise yeşil pazarlama uygulamalarının işletmenin kurumsal itibarını olumlu yönde etkilediğidir. Bu sonuç otel işletmelerinin çevreci bir strateji belirleyerek hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, hükümet, medya gibi paydaşların gözünde işletme itibarının arttığını gösteren önceki çalışmaları destekler niteliktedir (Worchester, 1994; Kirk, 1998; Porter ve Kramer, 2006; Chen, 2010; Chen ve Chen, 2012; Aykan ve Sevim, 2013; Saçılık ve Çevik, 2014). Bunun sebebinin yeşil pazarlama uygulamalarıyla, işletmenin yalnızca kendi çıkarlarını değil toplumun çıkarlarını da göz önünde bulundurduğu mesajını paydaşlarıyla paylaşması olabilir. Bununla birlikte, otel işletmeleri tüketiciler, devlet kurumları, medya, sektör birlikleri ve çevreci gruplar gibi paydaşlar nezdinde saygınlık görmeleri için çevreye duyarlı işletmecilik faaliyetleri sürdürmektedir.

Kurumsal itibar gerek bağımsız otel işletmeleri gerekse zincir otel işletmeleri için önem arz etmektedir. Çünkü olumlu bir kurumsal itibar işletmeye olan güvenin artmasını sağlayıp, işletmenin paydaşlarıyla olan ilişkilerine güçlendirebilmektedir. Aynı zamanda, iyi bir kurumsal itibar işgörenlerin iş motivasyonlarını ve işe bağlılıklarını arttırabilmektedir. Otel işletmeleri için işgörenlerin motivasyonu ve işe bağlılığı, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından önem teşkil etmektedir. Çünkü otel işletmelerinde hizmet üretimi ve tüketimi eş zamanlı olmaktadır. Hizmet üretim sürecinde işgörenlerin olumlu tutum ve davranışları müşteri ile iletişime yansıtacak ve hizmetin kalitesini arttıracaktır. Hizmet kalitesi ise müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığını sağlayan en önemli faktördür (Parasuraman vd., 1988; Cronin ve Taylor, 1992).

Belirtilen görüşleri destekler nitelikte, araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise kurumsal itibarın otel işletmelerinin rekabet avantajını pozitif yönde etkilediğidir. Bu sonuç önceki çalışmaları destekler niteliktedir (Aydemir, 2008; Wang, 2014; Bronn ve Bronn, 2015). Güçlü bir kurumsal itibar işletmenin müşterilerinin ve diğer paydaşlarının gözündeki değerini arttıracaktır. Hizmet alım sürecinde müşterilerin yaşayacakları, en başta beklemedikleri ve algıladıkları hizmet kalitesi arasındaki farktan kaynaklanan uyumsuzlukları tolere edebileceklerdir. Normal şartlarda müşteriler için memnuniyetsizliğe yol açabilecek olan bu durum müşteri memnuniyeti ve sadakatinde oluşabilecek olumsuz etkilerin önüne geçecektir.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonuç ise, yeşil rekabet avantajının pazar performansını arttırdığıdır. Bu sonuç otel işletmelerinin çevreye duyarlılık faaliyetlerinin turistlerin satın alma niyetlerine, memnuniyetlerine ve bağlılıklarına etki ettiğini ortaya koyan önceki çalışmaları destekler niteliktedir (Kirk, 1995; Kassinis ve Soteriou, 2003; Chan ve Wong, 2006; Grimmer ve Bingham 2013; Punitha ve Rasdi 2013; Leonidou vd. 2013b). Günümüzde, tüketicilerin algıladıkları hizmetin kalitesine ve fiyatının yanı sıra işletme ile ilgili kurumsal konulara da önem verdikleri görülmektedir. İşletmenin ilgilendiği konular doğrudan faaliyet alanları içinde olabileceği gibi faaliyet alanları dışında da olabilir. İşletmelerin bu ilgiyi pazarlama faaliyetlerinde sıklıkla kullandıkları görülebilmektedir. Bir petrol dağıtım şirketinin Tarihe Saygı Projesi adı altında Çanakkale'deki şehitliklerde düzenleme ve restorasyon çalışmalarına katılması kurumsal itibara iyi bir örnektir. Sosyal pazarlama anlayışında işletmeler tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini kaşılarlarken diğer yandan toplumun çıkarlarını göz önünde bulundurur (Mucuk, 2009; Altunışık 2009; Kozak 2010). Sosyal sorumluluk faaliyetleri ile işletmenin, toplumsal sorumluluğunu yerine getirmenin yanında müşterileri nezdinde kurumsal itibarını arttırmayı ve dolayısıyla müşterilerinin bağlılığını kazanmayı amaçladığı söylenebilir.

Araştırma sonucunda yeşil rekabet avantajının işletmenin finansal performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, otel işletmelerinin çevreye duyarlı faaliyetlerde bulunarak finansal performansını arttırabileceği yönündeki çalışmaları destekler niteliktedir (Kirk, 1995; Gil vd., 2001; Rivera, 2004; Hooley vd., 2005; Eren ve Yılmaz, 2008; Peng ve Sanhadji, 2010; Nicholls ve Kang, 2012; Sanchez-Ollero vd., 2014; Bagur-Femenias vd., 2015). Bu kapsamda yeşil pazarlama stratejisi uygulayan otel

işletmelerinin rekabet avantajı sağlayıp ortalamanın üzerinde getiri elde etmeleri beklenen bir sonuçtur.

Diğer bir açıdan otel işletmeleri yeşil pazarlama uygulamaları ile orta ve uzun vadede maliyetlerden tasarruf sağlayabilir. İşletmelerin gelirlerinde herhangi bir değişim olmasa bile maliyetlerde yaşanan düşüş ile kârlılıkları artabilir. Bu da işletmenin daha iyi bir finansal yapıya sahip olmasına katkıda bulunacaktır.

Sürdürülebilirlik açısından bakıldığında, otel işletmelerinin yeşil pazarlama uygulamaları ile çevresel sürdürülebilirliğe yöneldikleri söylenebilir. Bu bağlamda, otellerin yeşil pazarlama faaliyetleri, turizm işletmelerinin önemli kaynakları arasında yer alan destinasyonlardaki doğal ve kültürel çekiciliklerin korunmasına katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla, yeşil pazarlama uygulamaları otel işletmelerinin faaliyetlerinin uzun vadede sürdürülebilmesini sağlayacak önemli bir adım olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın bulgularından birisi de yeşil pazarlama uygulamaları ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide pazar dinamizminin moderatör etkisinin bulunmamasıdır. Bu sonuç Yunanistan'daki otel işletmelerinin yeşil pazarlama uygulamaları ile rekabet avantajları arasındaki ilişkide pazar dinamizminin düzenleyici bir etkisinin bulunmadığını tespit eden Leonidou vd. (2013b)'nin çalışmasını desteklemektedir.

Araştırmada tespit edilen başka bir sonuç ise, yeşil pazarlama uygulamaları ile rekabet avantajı arasında, rekabet yoğunluğunun düzenleyici etkisinin bulunmadığıdır. Bu sonuç Leonidou vd. (2013b)'nin Yunanistan'daki otel işletmelerinin yeşil pazarlama uygulamaları ile rekabet avantajları arasındaki ilişkide rekabet yoğunluğunun düzenleyici bir etkisinin bulunduğunu tespit eden çalışması ile çelişmektedir.

Rekabet yoğunluğu ve pazar dinamizminin düzenleyici etkisinin olmamasının nedeni Türkiye'de araştırmanın gerçekleştiği dönemde Rusya ile uçak krizi ve terör saldırıları ve doğrudan turistleri hedef alan saldırıların artması gibi nedenlerle turizm sektörünün yaşadığı kriz olabilir. Bu dönemde otel işletmelerine yönelik rezervasyon iptalleri ile Rusya ve Almanya turizm pazarlarında bir daralma görülmektedir. Türkiye'nin turizm pazarındaki dengelerin bozulması, bu farklılığın ortaya çıkmasına yol açtığı düşünülmektedir.

Pazar dinamizmi ve rekabet yoğunluğunun araştırma modeline dahil edilmesiyle kaynak temelli yaklaşım ile endüstriyel organizasyon teorisinin beraber değerlendirildiği söylenebilir. Yeşil pazarlama karması ile kaynak ve yeteneklerin etkili kullanımından söz edilebilir. Bununla birlikte pazardaki rekabetin yoğunluğu ve değişim hızı ile buna bağlı olarak işletmenin bu değişime ayak uydurması rekabet avantajının faaliyet gösterilen pazardan kaynaklandığını ileri süren endüstriyel organizasyon teorisine uygundur. Kısaca bu iki teorinin birbirini tamamlar şekilde araştırmada yer aldığı söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise otel işletmelerinin sınıfına göre yeşil pazarlama uygulamalarının farklılık gösterdiğidir. Diğer bir ifadeyle, otel işletmelerinin büyüklüğü arttıkça yeşil pazarlama uygulama düzeyleri artmaktadır. Bu daha önceki çalışmalarını destekler niteliktedir (Kirk, 1998; Gil vd., 2001; Rivera, 2004; Mensah, 2006; Eren ve Yılmaz, 2008; Nicholls ve Kang, 2012). Yeşil pazarlama uygulamalarının başlangıçta maliyetlerin artmasına neden olduğu bilinmektedir (Atay ve Dilek, 2013). Bu açıdan daha iyi finansal yapıya sahip olan otel işletmelerinin daha yüksek düzeyde yeşil pazarlama uygulayacakları söylenebilir. Bununla birlikte araştırmada işletmenin sınıfına göre yeşil pazarlama uygulamalarından elde edilen rekabet avantajının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durum, otel işletmelerinin ölçeği arttıkça tüketicilerin ve diğer paydaşların otellerden çevre duyarlılığı beklentileri de değişmesine rağmen bu beklentinin karşılanması durumunda, yeşil pazarlama uygulamalarının otel işletmelerine aynı oranda rekabet avantajı sağlamasından kaynaklanmış olabilir.

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin (4,33), dört yıldızlı otellerin ($\bar{x}=4,17$) ve özel belgeli otellerin ($\bar{x}=4,10$) yeşil pazarlama uygulamalarına katılım düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Araştırma sürecinde evrendeki otel işletmelerinin neredeyse tamamına ulaşılmamasına rağmen, otellerin %30 kadarı araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Katılmayı kabul etmeyen işletmelerin yeşil uygulamaları otellerde benimsemediklerini katılmama gerekçesi olarak gösterdikleri gözlenmiştir. Buna bağlı olarak da otellerin birçoğunda yeşil pazarlama uygulamaları hakkında bilgi alınabilecek bir yönetici bulunamamıştır. Doğal olarak, araştırmaya katılan otel işletmelerinin yeşil uygulamaları benimseyen işletmelerden seçilmiş olduğu söylenebilir. Dolayısıyla araştırmanın bu sonucu yeşil pazarlama uygulamalarını benimseyen otel işletmelerine genellenebilir.

Araştırmada bulunan diğer bir sonuç ise, otel işletmelerinin yeşil pazarlama uygulamalarının sahiplik durumuna göre farklılık gösterdiği'dir. Buna göre uluslararası zincir otel işletmeleri bağımsız otel işletmelerine göre daha yüksek düzeyde yeşil pazarlama uygulamalarına katılmaktadır. Bu sonuç uluslararası işletmeler ve zincir işletmelerin bağımsız işletmelere göre çevreci uygulamalara daha çok katıldığı yönündeki önceki çalışmaları desteklemektedir (Christmann ve Taylor, 2001; Gil vd. 2001; Rivera 2004; Nicholls ve Kang 2012). Ancak bu işletmeler arasında yeşil pazarlama uygulamalarından rekabet avantajı elde edilmesinde bir farklılık bulunamamıştır.

Otel işletmelerinin şehir veya sayfiye oteli olmalarına göre yeşil uygulamalara katılım düzeyleri arasında bir fark bulunmamıştır. Bu sonuç otellerin kuruluş yerlerinin çevre duyarlılığına etki etmediğini tespit eden Aykan ve Sevim (2013)'in çalışmasının sonucunu desteklemektedir. Öte yandan işletmelerin sayfiye veya şehir oteli olmalarının yeşil pazarlama uygulamalarından elde edilen rekabet avantajında farklılık yarattığı tespit edilmiştir. Bu sonucun şehir otelleri ile kıyı ve kırsal bölgelerdeki oteller arasında çevreci uygulamalar arasındaki farklılık bulunduğunu tespit eden Rivera (2004) ve Nicholls ve Kang (2012) tarafından desteklendiği söylenebilir. Şehir otelleri ile sayfiye otelleri arasında yeşil pazarlama düzeyi açısından fark bulunmamasına rağmen elde edilen rekabet avantajının şehir otellerinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni Türkiye'de bu otellerin turist profilleri arasında farklılık göstermesi olabilir. Şehir otellerinde genellikle iş ve ziyaret gibi amaçlarla seyahat eden daha eğitilmiş, gelir düzeyi yüksek ve daha sık seyahat eden turistlerin konakladığı söylenebilir. Bu turist profilinde fiyat duyarlılığının daha düşük olmasına karşın çevre duyarlılığının daha yüksek olduğu iddia edilebilir. Bunun tersine özellikle her şey dâhil sistemiyle işletilen kıyı otellerinde deniz-kum-güneş turizminin ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bu otellerde konaklayan turistlerin şehir otellerinde konaklayan turistlere göre fiyata daha duyarlı oldukları ve çevre duyarlılıklarının daha az olduğu söylenebilir. Bu açıdan şehir otellerinin sayfiye otellerine göre yeşil pazarlama uygulamalarından daha yüksek rekabet avantajı elde etmeleri beklenen bir sonuçtur.

Araştırmada herhangi bir kurumdan çevre ödülü almış otel işletmelerinin çevre ödülü bulunmayan işletmelere göre daha yüksek düzeyde yeşil pazarlama uygulamalarına katıldığı tespit edilmiştir. Bu sonuç önceki çalışmalarda çevre ödülü alan otel işletmelerinin diğer işletmelerden daha yüksek düzeyde çevreyle dost uygulamalar

gerçekleştirdiğine yönelik bildirimlerle uyumaktadır (DeChant ve Altman,1994; Post ve Altma,1994; Font ve Tribe, 2001). Genellikle çevreye yönelik ödül alan işletmeler çevreye yönelik uygulamalarda öncü olan işletmeler ve/veya en iyi uygulamaları gerçekleştiren işletmelerdir (Font ve Tribe, 2001). Bu açıdan ödül alan otel işletmelerinin yüksek düzeyde yeşil pazarlama uygulamaları gerçekleştirmesi beklenen bir sonuçtur.

Araştırmada ortaya çıkan başka bir sonuç ise çevre sertifikası bulunan otel işletmelerinin yeşil pazarlama uygulamalarını daha yüksek düzeyde uyguladıklarıdır. Bu sonuç Delmas (2001), Segarra-Ona vd. (2012) ile Signes vd. (2014)'nin çalışmalarını desteklemektedir. Ancak ISO14001 sertifikası bulunan ve bulunmayan otel işletmeleri arasında yeşil uygulamalara katılım düzeyleri arasında fark bulunmadığını tespit eden Aykan ve Sevim (2013)'in çalışmasıyla çelişmektedir. Bununla birlikte çevre sertifikasının, otel işletmelerinde rekabet avantajında bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç ise Delmas (2001), Segarra-Ona vd. (2012), Signes vd. (2014)'nin çalışmaları ile çelişmektedir. Benzer şekilde, araştırmada çevre ödülü almış ve almamış otel işletmeleri arasında rekabet avantajında bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç daha önceki DeChant ve Altman (1994), Post ve Altma (1994) ile Font ve Tribe (2001)'in çalışmaları ile çelişmektedir. Bunun sebebi çevre sertifikalarının müşteri iletişimde ön plana çıkarılmaması olabilir. Diğer bir deyişle işletmeler sosyal ve çevresel sorumluk faaliyetlerini müşterilerine bildirmekte yetersizdir. Yani müşteriler için yeşil pazarlama çabaları yeterince bilgilendirici ve yönlendirici olamamaktadır (Grimmer ve Bingham, 2013: 1951).

Başka bir açıdan bakıldığında, turistlerin çevre sertifikalarına ve ödüllere olan güveni sorgulanabilir. Porter ve Kramer (2006)'a göre dünyanın en büyük 250 şirketin %64'ü sürdürülebilirlik raporu yayınlamaktadır. Ancak bu şirketlerin bütün faaliyet alanlarının değil faaliyet alanlarının sadece belirli bir kısmı raporlanmaktadır. Bu örnekte olduğu gibi işletmelerin yanıltıcı beyanlar ile ürünlerin çevreci iddialarını aşırı vurgulamaları gibi nedenlerle pazarlama miyopluğu meydana gelmektedir. Gündelik hayatta bu tür durumlarla karşılaşan turistlerin tatillerinde çevreci iddiaları olan otel işletmelerine temkinli davranacağı öngörülebilir. Bu sebepten ötürü çevre sertifikalarının otelcilik sektöründe rekabet avantajına katkısının kısıtlı kaldığı söylenebilir.

Öneriler

Otel işletmelerindeki yeşil pazarlama uygulamalarının artırılması ile hem işletmeler rekabet avantajı sağlayacak hem de turistlerin çevre duyarlılıklarına katkıda bulunacaktır. Altunışık (2009)'a göre pazarlamanın tüketim kalıplarını şekillendirmenin, tüketici tercihlerini değiştirme ve tüketicilerin yaşam tarzlarını belirleme gibi etkileri olduğu bilinmektedir. Bu açıdan otel işletmeleri, yeşil pazarlama faaliyetleri ile turistlerin eğitimi ve çevreye duyarlı tatil tercihlerine katkıda bulunabilecektir. İşletmeler turist eğitimi açısından, otel odalarında, genel alanlarında ve web sitelerinde açıklayıcı bilgilere ve dokümanlara yer vermelidir. Bu sadece turizm sektörüne etki etmeyecek aynı zamanda turistlerin gündelik hayatta çevreye yönelik tutumlarını iyileştirecektir.

Türkiye'deki yeşil pazarlama uygulayan bazı otel işletmelerinin taktiksel olarak yeşil stratejisi benimsediği söylenebilir. Buna göre işletmeler reaktif çevre politikası gütmekte ve kısa vadeli pazar fırsatlarından yararlanmaya çalışmaktadır (Aykan ve Sevim, 2013). Bu açıdan işletmeler, çevre duyarlılığına yönelik faaliyetleri sadece pazarlama alanında müşteri iletişimine yansıtmakta ve içselleştirmemektedir. Bu durumun aksine otel işletmelerinin stratejik yeşillenme politikası belirlemesi gerekmektedir. Bu sayede işletmeler bütün faaliyetlerinde çevre duyarlılığını benimseyecektir.

Türkiye'de turizm sektöründe deniz kum güneş turizminin ve her şey dahil sistemin ciddi payı bulunmaktadır. Son kalkınma planlarında ve turizm eylem planlarında da turizmin çeşitlendirilmesinin ve koruma kullanma dengesinin sağlanmasının hedeflendiği görülmektedir. Bu kapsamda çevreye duyarlı konaklama tesislerinin sayısının artırılması öngörülmektedir. Ancak işletmelerin çevre duyarlılığına yönelmelerine sebep olacak en büyük etken turistlerin bu otellere olan talebinin artırılmasıdır. Bu nedenle yeni pazarlar araştırılarak daha çevreci turistler hedeflenmelidir. Turizm sektöründe yaşanan kriz ve özellikle Rusya ile Almanya pazarlarında görülen daralma, otel işletmeleri açısından bir fırsat olarak görülebilir. Oteller bu dönemde bir renovasyon sürecine girebilirler. İşletmeler Yeşil Yıldız, Yeşil Anahtar, Yeşil Küre gibi sertifikaları almak için gerekli yapısal düzenlemeleri gerçekleştirebilirler. Böylece, yeşil otel işletmelerine daha yüksek fiyat ödemeye gönüllü çevreye duyarlı turistler işletmelere çekilebilir.

Turizm sektöründe dünyadaki her şey hariç gibi alternatif eğilimler takip edilmelidir. Otel işletmelerinde çevreye duyarlılık faaliyetlerinin sınırlı kalma sebeplerinden biri

turistlerin çevre beklentilerinin yanında lüks tatilden vazgeçmemeleridir. Bu açıdan aşırı tüketim ve lüks beklentisi olmayan, tatillerinde farklı deneyimler arayan turistler hedeflenmelidir. Otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin buldukları yöreye uygun olması gerekmektedir. Örneğin, otellerdeki sunulan yemeklerin yöre kültürüne uygun ve o yörede üretilen ürünlerden yapılmış olması gereklidir. Bu sayede hem yerel kültür ve değerler korunmuş olacak hem de gereksiz nakliye masraflarının önüne geçilerek çevreye verilen zarar azaltılacaktır. Bu kapsamda, cittaslow destinasyon sayısının artırılmasına destek verilebilir.

Araştırma sonucunda otelcilik sektöründe kullanılan sertifikaların otel işletmelerine rekabet avantajı sağlamadığı görülmektedir. Bu konuda Türkiye’de otelcilik sektöründe en çok verilen sertifikalardan biri olan Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi (Yeşil Yıldız) sertifikası başta olmak üzere diğer sertifikaların tanıtım ve reklamının yapılmasının gerekli olduğu görülmektedir. Bu konuda Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın Yeşil Yıldız sertifikasını veren kurum olduğu ve turistlerin bakanlığın güvencesinde sertifika sahibi otel işletmelerinden çevreye dost hizmet satın alabileceği vurgulanmalıdır. Bununla birlikte, otel işletmeleri sahip olduğu çevre sertifikalarını pazarlama kampanyalarında kullanmalıdırlar. Bu sayede sertifikaların tüketiciler açısından farkındalığı artacak ve sonuçta otellere rekabet avantajı sağlayacaktır. TUYUP projesi kapsamında hazırlanan yeşil otellerle ilgili kamu spotları ulusal kanallarda yayınlanacaktır. Sonraki dönemlerde benzeri uygulamaların devam etmesi yararlı olacaktır.

İşletmeleri çevreye duyarlı uygulamalara yönelten nedenlerden biri de devlet baskısıdır. Bu açıdan Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın öncülüğünde devlet kurumları ve sivil toplum kuruluşları tarafından otel işletmelerine daha çevreye duyarlı olmaları konusunda baskıların arttırılması gereklidir. Bu kapsamda enerji, su ve atık vergileri gibi maliyet kalemlerin kullanım miktarına göre farklı fiyatlandırılması işletmelerde aşırı tüketimin önüne geçecektir. Benzer şekilde, Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın belirleyeceği sertifikalara sahip otel işletmelerine vergi ve faiz indirimi gibi teşvikler verilebilir.

Birçok çalışmada otel işletmelerinin çevreye duyarlı faaliyetlerinin yüzeysel faaliyetlerden oluştuğu görülmektedir. Öncelikle bu faaliyetlerinin basit enerji ve su tasarrufu gibi uygulamalar ile otele maliyet tasarrufu sağladığı için tercih edildiği söylenebilir. Ancak otel işletmelerinin gerçek anlamda çevreye duyarlı faaliyetlerde bulunmalarının önündeki en büyük engel bu uygulamalara yapılan yatırım maliyetleri ile

kısa vadede işletme kârının düşmesidir. Bu anlamda mevcut otel işletmelerine söz konusu yatırımlar için Eximbank veya kamu bankalarından uzun vadeli krediler sağlanabilir. Bu sayede otel işletmelerinin çevreye duyarlı faaliyetlerinde artış sağlanabilir.

Yeni kurulacak otel işletmeleri için yatırım belgesi verilmeden önce Çevre Etki Değerlendirme (ÇED) Raporu istenmektedir. Ancak gerçek anlamda çevreci otellerin turizm sektörüne kazandırılabilmesi için ÇED raporunun ötesinde işletmelerin yeşil otel konseptiyle dizayn ve inşa edilmesi gerekmektedir. Yani daha işletme kurulurken odalardaki su, enerji kullanımı, gün ışığından faydalanma, hava sirkülasyonu, havuzlardaki su kullanımı ve temizliği ile bahçe düzenlenmesi gibi birçok konu dikkate alınarak yeşil uygulamalara uygun oteller turizm sektörüne girebilmelidir.

Son olarak, dünyada ve Türkiye’de yaşanan gelişmeler doğrultusunda çevre ve temiz üretim konularının turizm de dahil olmak üzere ekonominin tüm sektörlerinde zorunlu hale gelmeye başladığı gözlenmektedir. Bu kapsamda, otel işletmeleri çevre duyarlılığını basit uygulamalardan daha ileriye taşıyarak yeşil stratejiler belirlemeli ve işletmenin bütün alanlarına çevre duyarlılığını yansıtmalıdır. Bu konuda uzmanlaşmış kalite müdürleri gibi yöneticileri bünyelerinde bulundurmalıdır. Toplum ve tüketiciler ile daha şeffaf ilişkiler kurulmalı ve Küresel Raporlama İndeksi (GRI) raporları hazırlanmalıdır. Oteller, toplamda ve müşteri başına, odalar ve genel alanlarındaki enerji ve su tüketimini, karbon emisyonlarını, çalışanlarına verdikleri eğitimleri, ofislerdeki tüketimi web sitelerinde paylaşmalıdır. Çevre duyarlılığın daha ileriye taşınarak sosyal farkındalığa dönüşmesi beklenebilir. Bu açıdan sonraki aşamada işletmenin tedariklerini yerel kaynaklardan sağlaması, işgörenler içinde belirli bir oranı yerel toplumdaki insanlara ayırması ve yerel toplum ile daha olumlu ve yakın ilişkiler içinde olması beklenebilir.

Gelecekte benzer çalışmaların sürdürülmesi önerilmektedir. Sonraki çalışmalarda otel işletmelerindeki çevreye duyarlı faaliyetleri ve yeşil pazarlama uygulamaları daha geniş kapsamda ele alınmalıdır. Bu açıdan yeşil pazarlama uygulamalarını göz ardı eden otel işletmelerin bu uygulamalara neden yönelmediğinin tespit edilmesi alan yazına katkıda bulunacaktır. Bununla birlikte yeşil uygulamaların otel işletmeleri özelinde kalmayıp turizm sektöründeki diğer işletmelerde akademik araştırmaların yapılması önerilebilir.

Gelecek araştırmalarda Kültür ve Turizm Bakanlığı’yla iş birliği sağlanarak araştırmaya katılmayan veya yeşil pazarlama uygulama düzeyleri düşük olan otel

işletmelerinin de dâhil olduğu geniş kapsamlı araştırmalar gerçekleştirilebilir. Gelecekte gerekli izinler alınarak otel işletmelerinin pazarlama raporları ve finansal raporları kullanarak, çok yönlü değerlendirmeler yapılabilir. Bununla birlikte Yeşil Yıldız sahibi otel işletmelerinin kaç yıldır belgeye sahip oldukları ve yıllar itibariyle işletmelere sağladığı faydalar gelecekte yapılacak araştırmalarda incelenebilir.



KAYNAKÇA

10. Beş Yıllık Kalkınma Planı. (2013). Kalkınma Bakanlığı: Ankara.
- Acar, A. Z. (2008). *Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, Gebze.
- Akdeniz Ar, A. (2008). *Yeşil Pazarlama Tekstil Sektöründen Örneklerle*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Akova, O., Yasar, A. G., Aslan, A. ve Cetin, G. (2015). The Relationship Between Organizational Culture And The Environmental Management Perception Of Employees: A Research On Green Star Hotels. *Research Journal of Business and Management*, 2(2), 169-184.
- Alabay, M. N. (2010). Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 213-235.
- Alagöz, S. B. (2007). Yeşil Pazarlama ve Eko Etiketleme. *Akademik Bakış*, 10, 1-12.
- Alderson, W. (1965). *Dynamic marketing behavior: A functionalist theory of marketing*. Homewood Illinois: RD Irwin.
- Alınçık, Ü. (2011). Kurumsal İtibarı Oluşturan Farklı Bileşenlerin Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 07 (Ocak 2011), 65-96.
- Altunışık, R. (2009). Turizm İşletmelerinde Pazarlamanın Temelleri ve İki Farklı Pencereden Pazarlama Yönetimi: Üretici ve Tüketici Bakış Açısı. C. Avcıkurt, Ş. Demirkol ve B. Zengin (Ed.), *Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında 7P ve 7C içinde* (s. 7-47). İstanbul: Değişim Aktüel Yayınevi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı* (7. Baskı). İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Altunöz, Ö., Arslan, Ö. E. ve Hassan, A. (2014). Turistlerin Yeşil Pazarlamaya Yönelik Görüşlerinin Demografik Değişkenler Kapsamında İncelenmesi. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 43(1), 157-172.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill Book.

- Araç, E. (2014). Paydaşların Yeşil Pazarlama Uygulamalarına İlişkin Algısı: Çimento Sektörü Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Argyris, C. (1985). *Strategy, Change and Defensive Routines*. England: Pitman Publishing.
- Armağan, E. ve Karatürk, H. E. (2014). Yeşil Pazarlama Faaliyetleri Çerçevesinde Aydın Bölgesindeki Tüketicilerin Çevreye Duyarlı Ürünleri Kullanma Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 1-17.
- Armstrong, G. ve Kotler, P. (2007). *Marketing An Introduction* (8. Baskı). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Aslanertik, B. E. ve Özgen, I. (2007). Otel İşletmelerinde Çevresel Muhasebe. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 163-179.
- Atay, L. ve Dilek, S. E. (2013). Konaklama İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Uygulamaları: Ibis Otel Örneği. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 18(1), 203-219.
- Avcı, U. (2005). Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*. 2(1), 5-11.
- Avcı, U., Madanoğlu, M. ve Okumus, F. (2011). Strategic Orientation and Performance of Tourism Firms: Evidence From a Developing Country. *Tourism Management*. 32(1), 147-157.
- Ay, C. ve Ecevit, Z. (2005). Çevre Bilinçli Tüketiciler. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10, 238-263.
- Ay, C. ve Yılmaz, E. Ö. (2004). Yeşil Pazarlama ve Serel Seramik AŞ'nin Yeşil Uygulamaları. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 17-27.
- Aydemir, B. A. (2008). İşletmelerin Yeni Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibar. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(2), 27-53.
- Aykan, E. ve Sevim, B. (2013). Konaklama İşletmelerinde Çevre Yönetimi Uygulamaları ve Algılanan Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi: Kayseri ve Nevşehir Otelleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 93-113.

- Ayuso, S. (2006). Adoption of Voluntary Environmental Tools for Sustainable Tourism: Analysing the Experience of Spanish Hotels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(4), 207-220.
- Bagur-Femenías, L., Martí, J. ve Rocafort, A. (2015). Impact of Sustainable Management Policies on Tourism Companies' Performance: the Case of the Metropolitan Region of Madrid. *Current Issues in Tourism*, 18(4), 376-390.
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2012). *Turizm ve Rekabet*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Banerjee, S. B. (2002). Corporate Environmentalism: the Construct and Its Measurement. *Journal of Business Research*, 55(3), 177-191.
- Banerjee, S. B., Iyer, E. S. ve Kashyap, R. K. (2003). Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type. *Journal of Marketing*, 67(2), 106-122.
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. ve Hesterly, W. S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J. ve Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Baş, T. (2010). *Anket* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Baumgartner, H. ve Homburg, C. (1996). Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Bayraktutan, Y. ve Uçak, S. (2011). Ekolojik İktisat ve Kalkınmanın Sürdürülebilirliği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 3(4), 1-19.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Bekiş, T., Bayram, A. ve Şeker, M. (2013). Kurumsal İtibarın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(2), 19-27.
- Bektaş, H. (2005). Madencilikte Çevre Yönetim Sistemi Uygulaması: TS EN ISO 14001. *Madencilik ve Çevre Sempozyumu*, Ankara.
- Belz, F. M. ve Peattie, K. (2009). *Sustainability Marketing: A Global Perspective*. Chichester: Wiley.
- Bezirgan, M. (2014). Turistik Destinasyon İmajı, Algılanan Değer, Aidiyet ve Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Kemer Örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- Bhattacharyya, S. S., Sahay, A., Arora, A. P. ve Chaturvedi, A. (2008). A Toolkit For Designing Firm Level Strategic Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives. *Social Responsibility Journal*, 4(3), 265-282.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *The Journal of Marketing*, 54(April 1990), 69-82.
- Bobbett, E. J. (2010). An Investigation of Sustainable Environmental Practices and Consumer Attitudes & Behaviors Toward Hotel Bathroom Amenities. (Unpublished Master's Thesis), University of Nevada Hotel Administration, Las Vegas.
- Bono, E. D. (1996). *Rekabet Üstü* (Çev. Oya Özel). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Brammer, S. J. ve Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, 43(3), 435-455.
- Bronn, C., ve Bronn, P. S. (2015). A Systems Approach to Understanding how Reputation Contributes to Competitive Advantage. *Corporate Reputation Review*, 18(2), 69-86.
- Brundtland, G. H. (1987). Report of the World Commission on Environment and development: "Our Common Future". United Nations.
- Buckley, R. (2002). Tourism Ecolabels. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 183-208.
- Buckley, R. (2013). Social-Benefit Certification As A Game. *Tourism Management*, 37, 203-209.

- Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B. ve Yılmaz, S. (2008). Kurumsal girişimcilik: Kavramsal yapı üzerine bir tartışma. *Journal of Yasar University*, 3(10), 1389-1416.
- Bulut, Z. A. (2004). Küresel Rekabet. *Mevzuat Dergisi*, 7(75), 1-12.
- Burmaoğlu, S., Polat, M. ve Meydan, C. H. (2013). Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (1), 13-26.
- Büyüközkan, G. ve Vardaloğlu, Z. (2008). Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi. *Lojistik Dergisi*, 8, 66-73.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Carmeli, A. ve Tishler, A. (2005). Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises. *Corporate Reputation Review*. 8(1), 13-30.
- Carmona-Moreno, E., Cespedes-Lorente, E. J., ve De Burgos-Jimenez, J. (2004). Environmental Strategies in Spanish Hotels: Contextual Factors and Performance. *Service Industries Journal*, 24(3), 101-130.
- Chan, E. S. (2008). Barriers to EMS in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 187-196.
- Chan, E. S. (2011). Implementing Environmental Management Systems In Small-and Medium-Sized Hotels: Obstacles. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(1), 3-23.
- Chan, W. ve Wong, K. (2006). Estimation of Weight of Solid Waste: Newspapers in Hong Kong Hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(2), 231-245.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise. Boston, MA: MIT Press.
- Chen, Y. S. (2008). The Positive Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantages of Firms. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 271-286.
- Chen, Y.-C. ve Chen, Y.-T. (2012). The Advantages of Green Management for Hotel Competitiveness in Taiwan: In the Viewpoint of Senior Hotel Managers. *Journal of Management and Sustainability*, 2(2), 211-218.
- Cheng, B. L. C. ve Rashid, Md. Z. A. (2013). Service Quality and the Mediating Effect of Corporate Image on the Relationship Between Customer Satisfaction and Customer

- Loyalty in the Malaysian Hotel Industry. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15(2), 99-112.
- Chi, C. G. ve Gursoy, D. (2009) Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Empirical Examination. *International Journal of Hospitality Management*. 28(2), 245-253.
- Chou, C.-J. (2014). Hotels' Environmental Policies and Employee Personal Environmental Beliefs: Interactions and Outcomes. *Tourism Management*, 40(February 2014), 436-446.
- Christmann, P. ve Taylor, G. (2001). Globalization and the Environment: Determinants of Firm Self-Regulation in China. *Journal of International Business Studies*, 439-458.
- Clark, B. (2015). The Eight 'P's of Green Marketing. Retrieved 06.05.2015, from <https://www.linkedin.com/pulse/20140814080919-31074468-the-eight-p-s-of-green-marketing>.
- Cortina, J. M., Chen, G. ve Dunlap, W. P. (2001). Testing Interaction Effects in LISREL: Examination and Illustration of Available Procedures. *Organizational Research Methods*. 4(4), 324-360.
- Costa, L. A., Cool, K. ve Dierickx, I. (2013). The Competitive Implications of the Deployment of Unique Resources. *Strategic Management Journal*, 34(4), 445-463.
- Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 45-56.
- Crane, A. (2000). Facing the Backlash: Green Marketing And Strategic Reorientation in the 1990s. *Journal of Strategic Marketing*, 8(3), 277-296.
- Cronin Jr, J. J. ve Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *The Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Çabuk, S., Nakıboğlu, B. ve Keleş, C. (2008). Tüketicilerin Yeşil (Ürün) Satın Alma Davranışlarının Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 85-102.
- Çatı, K., Kethüda, Ö. ve Faikoğlu, S. (2012). Otel İşletmelerinin Pazarlama Birimi Yapılarına Göre Performanslarının Değerlendirilmesi. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(Özel Sayı), 23-42.

- Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2013). *Lisrel 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: Temel Kavramlar Uygulamalar-Programlama*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- De Carolis, D. M. (2003). Competencies and Imitability in the Pharmaceutical Industry: An Analysis of Their Relationship with Firm Performance. *Journal of Management*, 29(1), 27-50.
- De Wit, B. ve Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective*. Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- DeChant K. ve Altman, B. (1994). Environmental Leadership: From Compliance to Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 8(3), 1-14.
- Delmas, M. (2001). Stakeholders And Competitive Advantage: The Case Of ISO 14001. *Production and Operations Management*. 10(3), 343–358.
- Demir, S. B., Koç, . (2013). Coğrafya Dersi Tutum Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Electronic Turkish Studies*, 8 (8), 1765-1777.
- Demir, C. ve Çevirgen, A. (2006). *Turizm ve Çevre Yönetimi: Sürdürülebilir Gelişme Yaklaşımı*. Ankara: Nobel Yayın.
- Demir, V. (2008). Yönetim Muhasebesindeki Değişim ve Değişimi Etkileyen Faktörler. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 51-70.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. B., Sinkovics, R. R. ve Bohlen, G. M. (2003). Can Socio-Demographics Still Play A Role in Profiling Green Consumers? A Review of the Evidence and An Empirical Investigation. *Journal of Business Research*, 56(6), 465-480.
- Dilek, E. (2012). Turizm İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Uygulamaları: Bir Alan Araştırması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Doll, W.J., Xia, W. ve Torkzadeh, G. (1994). A Confirmatory Factor Analysis of the End-User Computing Satisfaction Instrument, *MIS Quarterly* 18(4), 357–369.
- Dowell, G., Hart, S. ve Yeung, B. (2000). Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Market Value?., *Management Science*, 46(8), 1059-1074.

- Duranlar, S. (2014). Pazarlama ve Çevresi. M. Bozkurt (Ed.), *Meslek Yüksek Okulları İçin Pazarlama* içinde (s. 23-52). İstanbul: Paradigma Akademi Yayınları.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta.
- Eisenhardt, K. M. ve Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Emeksiz, M. (2007). Küçük Otel İşletmeleri ve Çevre Yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(18), 141-156.
- Enz, C. A. ve Siguaw, J. A. (1999). Best Hotel Environmental Practices. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), 72-75.
- Erdem, B. ve Tetik, N. (2013). An Environmentally-Sensitive Approach in the Hotel Industry: Ecolodges. *International Journal for Responsible Tourism*, 2(2), 22-40.
- Erdogan, N. ve Baris, E. (2007). Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey. *Tourism Management*, 28(2), 604-614.
- Erdoğan, B. Z. (2013). Pazarlamanın Konusu, Kapsamı, Gelişimi ve Değer Kavramı. B. Z. Erdoğan ve E. Eroğlu (Ed.) *Pazarlama Yönetimi* içinde (s. 1-25). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Erdoğan, N. (2003). *Çevre ve (Eko) Turizm*. Ankara: Erk Yayınları.
- Eren, D. ve Yılmaz, İ. (2008). Otel İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Uygulamaları: Nevşehir İli Örneği. *13. Ulusal Pazarlama Kongresi*, Nevşehir.
- Eren, E. (2004). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eroğlu, E. ve Solmaz, B. (2012). Kurumsal itibar araştırması ve bir uygulama örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim*, 1(4), 1-18.
- Ertuğrul, İ. ve Şavlı, A. (2013). ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve Bakır Mamulleri Sanayine Uyarlanması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 223-238.
- Ertürk, M. (2011). Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

- Fombrun, C.J. ve Shanley, M. (1990). What's in A Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Font, X. (2002). Environmental Certification in Tourism and Hospitality: Progress, Process and Prospects. *Tourism Management*, 23(3), 197-205.
- Font, X., ve Tribe, J. (2001). Promoting Green Tourism: The future of Environmental Awards. *The International Journal of Tourism Research*, 3(1), 9-21.
- Fornell, C. ve Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Forsyth, T. (1995). Business Attitudes to Sustainable Tourism: Self-Regulation in the UK Outgoing Tourism Industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 3(4), 210-231.
- Fraj, E., Matute, J. ve Melero, I. (2015). Environmental Strategies and Organizational Competitiveness in the Hotel Industry: The Role of Learning And Innovation As Determinants of Environmental Success. *Tourism Management*, 46 (February 2015), 30-42.
- Fryxell, G.E. ve Wang, J. (1994). The Fortune Corporate Reputation Index, Reputation for What?. *Journal of Management*, 20(1), 1–14.
- Galbreath, J. (2009). Building Corporate Social Responsibility Into Strategy. *European Business Review*, 21(2), 109-127.
- Garay, L. ve Font, X. (2012). Doing Good To Do Well? Corporate Social Responsibility Reasons, Practices And Impacts in Small And Medium Accommodation Enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 329-337.
- Garcia-Pozo, A., Sanchez-Ollero, J. L. ve Marchante-Mera, A. (2014). Environmental Good Practices, Quality Certifications and Productivity in the Andalusian Hotel Sector. *International Journal of Environmental Research*, 8(4), 1185-1194.
- Geerts, W. (2014). Environmental certification schemes: Hotel Managers' Views and Perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 39(May 2014), 87-96.
- Gil, M. J. A., Jimenez, J. B. ve Lorente, J. J. C. (2001). An Analysis of Environmental Management, Organizational Context And Performance of Spanish Hotels. *Omega-International Journal of Management Science*, 29(6), 457-471.

- Goodman, A. (2000). Implementing Sustainability in Service Operations at Scandic Hotels. *Sustainable Business*, 30(3), 202-214.
- Gönenç Güler, E. (2009). Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında Satış Yeri. C. Avcıkurt, Ş. Demirkol ve B. Zengin (Ed.), *Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında 7P ve 7C* içinde (s. 105-128). İstanbul: Değişim Aktüel Yayınevi.
- Göral, R. (2009). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamak İçin Stratejik Teknoloji Yönetimi ve Otomotiv Yan Sanayi Firmaları Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Konya.
- Graci, S. ve Kuehnel, J. (2015). How to Increase Your Bottom Line By Going Green. Retrieved 07.05.2015, from <http://green.hotelscombined.com/Gyh-Best-Practices.php>
- Grant, J. (2007). *The Green Marketing Manifesto*. West Sussex, İngiltere: John Willey & Sons.
- Green Globe International. (2015). History. Retrieved 20.04.2015, from <http://www.green-globeint.com/about/history/>
- Green Globe. (2015). Green Globe Certification. Retrieved 20.04.2015, from <http://green-globe.com/green-globe-certification/>
- Green Leaf Eco Standard. (2015). The History Of The Green Leaf Eco Standard. Retrieved 21.04.2015, from <http://www.greenleafecostandard.net/history.html>
- Green Leaf. (2015a). Green Leaf Foundation. Retrieved 21.04.2015, from http://www.greenleafthai.org/en/green_found/
- Green Leaf. (2015b). Standard of Green Leaf Hotels. Retrieved 21.04.2015, from http://www.greenleafthai.org/en/green_standard/
- Green Seal. (2015a). Green Seal Standards. Retrieved 21.04.2015, from <http://www.green-seal.org/GreenBusiness/Standards.aspx?vid=ViewStandardDetail&cid=0&sid=19>
- Green Seal. (2015b). Safeguarding Our Health and the Environment. Retrieved 21.04.2015, from http://www.green-seal.org/Portals/0/Documents/marketing/Brochures/Green%20Seal%20brochure_web.pdf
- Greenkey. (2015). Green Key History. Retrieved 19.04.2015, from <http://www.green-key.org/menu/green-key-history>

- Grimmer, M. ve Bingham, T. (2013). Company Environmental Performance And Consumer Purchase Intentions. *Journal of Business Research*, 66(10), 1945-1953.
- Grundey, D. ve Zaharia, R. M. (2008). Sustainable Incentives in Marketing And Strategic Greening: The Cases of Lithuania and Romania. *Technological and Economic Development of Economy*, 14(2), 130-143.
- Hacıoğlu, N. (2008). *Turizm Pazarlaması* (6. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hacıoğlu, N. ve Girgin, G. (2008). Sürdürülebilir Turizm Kapsamında Yeşil Pazarlamanın Yeri ve Önemi. *13. Ulusal Pazarlama Kongresi Sürdürülebilirlik ve Pazarlama*” Bildiri Kitabı, s. 417-422.
- Hacıoğlu, G. ve Gök, O. (2013). Marketing Performance Measurement: Marketing Metrics in Turkish Firms. *Journal of Business Economics and Management*, 14(1), 413-432.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. ve Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New York: Prentice Hall.
- Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1990). Corporate Imagination And Expeditionary Marketing. *Harvard Business Review*, 69(4), 81-92.
- Helm, S. (2007). The Role of Corporate Reputation In Determining Investor Satisfaction and Loyalty. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 22-37.
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43(1), 115–135.
- Hill, C. W. (1988). Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. *Academy of Management Review*, 13(3), 401-412.
- Hitt, M., Ireland, D. R. ve Hoskisson, R. E. (2009). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Hoffman, N. P. (2000). An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, And Future. *Academy of Marketing Science Review*, 2000(4), 1-16.
- Honey, M. ve Stewart, E. (2002). The Evolution Of Green Standards For Tourism. In M. Honey (Ed.), *Ecotourism & Certification: Setting Standards in Practice* (pp. 33-72). Washington: Island Press.

- Hong, S. C. ve Goo, Y. J. J. (2004). A Casual Model of Customer Loyalty in Professional Service Firms: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 21(4), 531-540.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W. ve Fahy, J. (2005). The Performance Impact of Marketing Resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Hu, H., Kandampully, J., ve Juwaheer, T. D. (2009). Relationships and Impacts of Service Quality, Perceived Value, Customer Satisfaction, and Image: An Empirical Study. *Service Industries Journal*, 29(2), 111-125.
- Huang, K. F., Dyerson, R., Wu, L. Y. ve Harindranath, G. (2015). From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. *British Journal of Management*, 26(4), 617-636.
- Hudson, S. ve Miller, G. A. (2005). The Responsible Marketing of Tourism: the Case of Canadian Mountain Holidays. *Tourism Management*, 26(2), 133-142.
- Hull, C. E. ve Rothenberg, S. (2008). Firm Performance: The Interactions of Corporate Social Performance with Innovation and Industry Differentiation. *Strategic Management Journal*, 29(7), 781-789.
- İklim Değişikliği Hükümetlerarası Paneli. (2014). 5. İklim Değişikliği Değerlendirme Sentez Raporu: Birleşmiş Milletler.
- İslamoğlu, A. H. (2013). *Pazarlama Yönetimi: Stratejik Yaklaşım (6. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- İstanbullu Dinçer, F. ve Muğan Ertuğral, S. (2009). Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında Ürün. Avcıkurt, Ş. Demirkol ve B. Zengin (Ed.), *Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında 7P ve 7C içinde* (s. 49-74). İstanbul: Değişim Aktüel Yayınevi.
- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *The Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kahraman, N. ve Türkay, O. (2012). *Turizm ve Çevre*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kalburan, Ç. (2014). Yeşil Pazarlama Kapsamında Çevresel Tutumun Çevreci Marka Sadakati Üzerine Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Kandampully, J. ve Hu, H. (2007). Do Hoteliers Need to Manage Image to Retain Loyal Customers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 19(6), 435-443.

- Kandampully, J. ve Suhartanto, D. (2000). Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351.
- Karacan, A. R. (2012). Çevre Ekonomisi ve Politikası. İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları.
- Karacaoğlu, K. (2006). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Karacaoğlu, K. (2011). İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Ögelerin Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına Göre Belirlenmesi: Kayseri İlinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 119-144.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kasim, A. (2007). Towards A Wider Adoption of Environmental Responsibility in the Hotel Sector. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(2), 25-49.
- Kassinis, G. I. ve Soteriou, A. C. (2003). Greening the Service Profit Chain: The Impact of Environmental Management Practices. *Production and Operations Management*, 12(3), 386-403.
- Kavacık, M. ve İnal, M. E. (2015). Müşteri Odaklı Pazarlama. M. Akın ve M. Toksarı (Ed.), *Çağdaş Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar* içinde (s. 1-16). İstanbul: Paradigma Akademi Yayınları.
- Kavrakoğlu, İ. (1996). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: KALDER Yayınları.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (post-hoc) Teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 51-64.
- Keleş, C. (2007). Yeşil Pazarlama Tüketicilerin Yeşil Ürünleri Tüketme Davranışları ve Yeşil Ürünlerin Tüketiminde Kültürün Etkisi ile İlgili Bir Uygulama (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Kılınç, İ. ve Taşgıt, Y. E. (2008). Otel İşletmelerinde Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri. F. Okumuş ve U. Avcı (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri* içinde (s. 235-252). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kınacı, B. (2011). Turizmde Sürdürülebilirlik. B. Kınacı, N. A. Pehlivan ve G. Seyhan (Ed.), *Turizm ve Çevre (Çevre Koruma)* içinde (s. 79-106). Ankara: Pegem Akademi.
- Kim, H. ve Kim, W.G. (2005). The Relationship Between Brand Equity and Firm's Performance in the Luxury Hotels And Chain Restourants. *Tourism Management*, 26(4), 549-560.
- King, A. A. ve Lenox, M. J. (2000). Industry Self-Regulation without Sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program. *Academy of Management Journal*, 43(4), 698-716.
- King, A. A. ve Lenox, M. J. (2001). Lean and Green? An Empirical Examination of The Relationship Between Lean Production and Environmental Performance. *Production and Operations Management*, 10(3), 244-256.
- Kirk, D. (1995). Environmental Management in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 3-8.
- Kirk, D. (1998). Attitudes to Environmental Management Held by A Group of Hotel Managers in Edinburgh. *International Journal of Hospitality Management*, 17(1), 33-47.
- Klein, J. (2002). Beyond Competitive Advantage. *Strategic Change*, 11(6), 317-327.
- Kocagöz, E. (2011). Güncel Bir Konu Olarak Değil Sürekli Bir Yaklaşım Olarak Yeşil Pazarlama. Ç. Taşkın (Ed.), *Güncel Pazarlama Yaklaşımları* içinde (s. 47-78). Bursa: Alfa Aktüel.
- Konuk, B. (2011). Dağıtım Lojistiği Performansının Firma Performansına Etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kozak, N. (2010). *Turizm Pazarlaması* (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2015a). Çevreye Duyarlılık Kampanyası (Yeşil Yıldız). <http://www.ktbtyatirimisletmeler.gov.tr/TR,11596/cevreye-duyarlilik-kampanyasi-yesil-yildiz.html> adresinden 10.03.2015 tarihinde alınmıştır.

- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2015b). Yeşil Yıldız Bilgi Broşürü. <http://tuyup.turizm.gov.tr/Yayinlar/Yeşil%20Yıldız%20Bilgi%20Broşürü.pdf> adresinden 28.04.2015 tarihinde alınmıştır.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2015c). Turizm İşletme Belgeli Tesisler. <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html> adresinden 25.04.2016 tarihinde alınmıştır.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2016a). Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgeli Tesisler. <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/Eklenti/44779,cdkt-31032016.xls?0> adresinden 25.04.2016 tarihinde alınmıştır.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2016b). Turizm İşletme Belgeli Tesisler. <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/Eklenti/44778,tib-31032016.xls?0> adresinden 25.04.2016 tarihinde alınmıştır.
- Lado, A. A., Boyd, N. G. ve Wright, P. (1992). A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. *Journal of Management*, 18(1), 77-91.
- Langerak, F., Peelen, E. ve Van der Veen, M. (1998). Exploratory Results on the Antecedents and Consequences of Green Marketing. *Journal of the Market Research Society*, 40(4), 323-335.
- Laroche, M., Bergeron, J. ve Barbaro-Forleo, G. (2001). Targeting Consumers Who Are Willing to Pay More for Environmentally Friendly Products. *Journal of Consumer Marketing*, 18(6), 503-520.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R. ve Guth, W. D. (1965). *Business Policy: Text and Case*. Homewood Illionis: R. D. Irwin.
- Leblebici Koçer, L. (2015). Yeşil Pazarlama. M. Akın ve M. Toksarı (Ed.), *Çağdaş Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar* içinde (s. 77-101). İstanbul: Paradigma Akademi Yayınları.
- Lee, J.-S., Hsu, L.-T., Han, H. ve Kim, Y. (2010). Understanding How Consumers View Green Hotels: How A Hotel's Green Image Can Influence Behavioural Intentions. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(7), 901-914.
- Leonidou, C. N., Katsikeas, C. ve Morgan, N. (2013a). Greening the Marketing Mix: Do Firms Do It And Does It Pay Off? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 151-170.

- Leonidou, L. C., Fotiadis, T. A., Christodoulides, P., Spyropoulou, S. ve Katsikeas, C. S. (2015). Environmentally Friendly Export Business Strategy: Its Determinants and Effects on Competitive Advantage and Performance. *International Business Review*, 24(5), 798-811.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A. ve Zeriti, A. (2013b). Resources and Capabilities As Drivers of Hotel Environmental Marketing Strategy: Implications for Competitive Advantage and Performance. *Tourism Management*, 35, 94-110.
- Lin, C.-T. ve Wu, C.-S. (2008). Selecting A Marketing Strategy For Private Hotels in Taiwan Using The Analytic Hierarchy Process. *The Service Industries Journal*, 28(8), 1077-1091.
- Lippman, S. A. ve Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438.
- Lo, J. Y., Chan, W. ve Zhang, C. X. (2014). Tools for Benchmarking and Recognizing Hotels' Green Effort—Environmental Assessment Methods and Eco-labels. *Journal of China Tourism Research*, 10(2), 165-185.
- Lopez-Gamero, M. D., Claver-Cortes, E., ve Molina-Azorin, J. F. (2011). Environmental Perception, Management, and Competitive Opportunity in Spanish Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*. 52(4), 480-500.
- Makadok, R. (2010). The Four Theories of Profit and Their Joint Effects. *Journal of Management*, 37(5), 1316-1334.
- Manaktola, K. ve Jauhari, V. (2007). Exploring Consumer Attitude and Behaviour Towards Green Practices in the Lodging Industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5), 364-377.
- Marangoz, M. ve Biber, L. (2007). İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 202-217.
- Mavi Bayrak Türkiye. (2015). Mavi Bayrak Genel Bilgiler. http://www.mavibayrak.org.tr/tr/icerikDetay.aspx?icerik_refno=10 adresinden 20.04.2015 tarihinde alınmıştır.
- McGahan, A. M. ve Porter, M. E. (1997). How Much Does Industry Matter, Really?. *Strategic Management Journal*, 18, 15-30.

- Menguc, B., ve Ozanne, L. K. (2005). Challenges of the “Green Imperative”: A Natural Resource-Based Approach to the Environmental Orientation–Business Performance Relationship. *Journal of Business Research*, 58(4), 430-438.
- Menon, A. ve Menon, A. (1997). Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence Of Corporate Environmentalism As Market Strategy. *The Journal of Marketing*, 61(1) 51-67.
- Menon, A., Menon, A., Chowdhury, J. ve Jankovich, J. (1999). Evolving Paradigm for Environmental Sensitivity in Marketing Programs: A Synthesis of Theory and Practice. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 7(2), 1-15.
- Mensah, I. (2004). Environmental Management Practices in US Hotels. http://www.hotel-online.com/News/PR2004_2nd/May04_EnvironmentalPractices.html adresinden 21.05.2015 tarihinde alınmıştır.
- Mensah, I. (2006). Environmental Management Practices Among Hotels in the Greater Accra Region. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 414-431.
- Mesci, Z. (2014). Otellerin Çevreci Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Yeşil Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Örnek Olay Çalışması. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(1), 90-102.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Middleton, V. ve Clarke, J. (2001). *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Miles, M. P., ve Covin, J. G. (2000). Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage. *Journal of Business Ethics*. 23(3), 299-311.
- Millar, M. ve Baloglu, S. (2011). Hotel Guests' Preferences for Green Guest Room Attributes. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(3), 302-311.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of The Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Moisander, J. (2007). Motivational Complexity of Green Consumerism. *International Journal Of Consumer Studies*, 31(4), 404-409.
- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J. ve Tarí, J. J. (2009). Environmental Practices and Firm Performance: An Empirical Analysis in the Spanish Hotel Industry. *Journal of Cleaner Production*, 17(5), 516-524.

- Molina-Azorin, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Carmona-Gamero, M. D. ve Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The Effects of Quality and Environmental Management on Competitive Advantage: A Mixed Methods Study in the Hotel Industry. *Tourism Management, 50*, 41-54.
- Mucuk, İ. (2009). *Pazarlama İlkeleri* (17. Baskı). İstanbul: Türkmen Yayınevi.
- Mutluay, Y. (2005). İşletmelerde Temel Yetkinlikleri Tanımlama Sürecinde Porter'ın Rekabet Avantajı Teorisi Temel Alınarak Strateji Geliştirilmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Nakıpoğlu, B. (2007). Tüketicinin Çevreci Boyutu: Çevreci Tutum Ve Davranışlara Göre Pazar Bölümlemesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16*(2), 423-438.
- Nakip, M., Varinli, İ. ve Gülmez, M. (2012). *Güncel Pazarlama Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Nemli, E. (2001). Çevreye Duyarlı Yönetim Anlayışı. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (23-24)*, 211-224.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical Research on The Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal, 28*(2), 121-146.
- Nicholls, S. ve Kang, S. (2012). Going green: the adoption of environmental initiatives in Michigan's lodging sector. *Journal of Sustainable Tourism, 20*(7), 953-974.
- Ntvmsnbc.com. (2015). Dünyanın Çöpü Denizlere Dökülüyor. <http://arsiv.ntv.com.tr/news/432739.asp> adresinden 10.03.2015 tarihinde alınmıştır.
- Okumus, F. ve Kılıç, H. (2004). Turizm İşletmeleri ve Merkezlerinde Rekabet Avantajı Geliştirilmesi ve Korunması. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 1*(1), 10-17.
- Okumuş, A. ve Asil, H. (2007). Hizmet Kalitesi Algılamasının Havayolu Yolcularının Genel Memnuniyet Düzeylerine Olan Etkisinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, 36*(2), 7-29.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. ve Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies, 24*(3), 403-441.
- Ottman, J. A., Stafford, E. R. ve Hartman, C. L. (2006). Avoiding Green Marketing Myopia: Ways to Improve Consumer Appeal for Environmentally Preferable

- Products. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 48(5), 22-36.
- Öktem, S. V. (2001). Marketing Orientation and Business Performance of the Five Star Hotels in Turkey. *Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1 (1), 1-16.
- Öncü, M. A., Bayat, M., Kethüda, Ö. ve Zengin, E. (2007). Yenilim ve Müşteri Performansının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *European Management Journal*, 27(4), 266-282.
- Özdevecioğlu, M. ve Cingöz, A. (2009). Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimciler: Teorik Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(Ocak-Haziran), 81-95.
- Özgen, I. (2005). 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.
- Öztürk, M. (2004). Otellerde / Motellerde Verimli Su, Aydınlatma ve Isıtma Enerjisi Kullanımı. Retrieved 06.04.2015, from <http://www2.cevreorman.gov.tr/belgeler/otel.pdf>
- Papatya, N. (2007). *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş-Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*. Ankara: Asil Yayın.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., ve Berry, L. L. (1988). Servqual. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parsons, C. ve Grant, J. (2007). Green Globe: A Global Environmental Certification Programme for Travel and Tourism. In R. Black ve A. Crabtree (Eds.), *Quality Assurance and Certification in Ecotourism* (pp. 81-100). Oxfordshire UK: CABI International.
- Peattie, K. (2001). Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing. *Marketing Review*, 2(2), 129-146.
- Peiro-Signes, A., Verma, R., Mondejar-Jimenez, J. ve Vargas-Vargas, M. (2014). The Impact of Environmental Certification on Hotel Guest Ratings. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 40-51.
- Peng, L. ve Sanhaji, Z. (2010). Green Initiatives in the U.S. Lodging Industry. *Cornell Real Estate Review*, 8, 64-77.

- Penny, W. Y. K. (2007). The Use of Environmental Management as A Facilities Management Tool in the Macao Hotel Sector. *Facilities*, 25(7/8), 286-295.
- Pinna, R. ve Carrus, P. P. (2012). Reverse logistics and the role of fourth party logistics provider. In A. Groznik ve Y. Xiong (Eds.), *Pathways To Supply Chain Excellence* (pp. 91-114). INTECH Open Access Publisher.
- Pitts, R. A. ve Lei, D. (2006). *Strategic Management: Building And Sustaining Competitive Advantage*. Mason USA: Thomson South-Western.
- Polonsky, M. (1994). An Introduction To Green Marketing. *Electronic Green Journal*, 1(2), 1-10.
- Polonsky, M. (1995a). Cleaning Up Green Marketing Claims: A Practical Checklist. In M. Polonsky and A. T. Mintu-Wimsatt (Eds.) *Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory And Research* (pp. 199-223). Binghamton, NY: The Haworth Press.
- Polonsky, M. (1995b). A Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3), 29-46.
- Polonsky, M. (2005). Green Marketing. In R. Staib (Ed.), *Environmental Management and Decision Making for Business* (pp. 124-135). New York: Palgrave Macmillan.
- Polonsky, M. J. ve Rosenberger III, P. J. (2001). Reevaluating Green Marketing: A Strategic Approach. *Business Horizons*, 44(5), 21-30.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competition*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, M. E. (1998). *Rekabet Dersleri, Capital Yönetim Dizisi:3*. İstanbul: Mepa Medya Pazarlama.
- Porter, M. E. (2003). *Rekabet Stratejisi; Sektör ve Rakip Analizleri Teknikleri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Porter, M. E. ve Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 85(12), 78-91.
- Porter, M. ve Van der Linde, C. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. Business and the Environment. In E. F. M. Wubben (Ed.) *The Dynamics of the Eco-Efficient Economy* (pp. 61-77). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Post, J. E., ve Altma, B. W. (1994). Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 64-81.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1994). Strategy As A Field of Study: Why Search For A New Paradigm?. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 5-16.
- Punitha, S. ve Rasdi, R. M. (2013). Corporate Social Responsibility: Adoption of Green Marketing by Hotel Industry. *Asian Social Science*, 9(17), 79-93.
- Revilla, G., Dodd, T. H. ve Hoover, L. C. (2001). Environmental Tactics Used by Hotel Companies in Mexico. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1(3-4), 111-127.
- Rivera, J. (2002). Assessing a Voluntary Environmental Initiative in the Developing World: The Costa Rican Certification for Sustainable Tourism. *Policy Sciences*, 35(4), 333-360.
- Rivera, J. (2004). Institutional Pressures and Voluntary Environmental Behavior in Developing Countries: Evidence From The Costa Rican Hotel Industry. *Society and Natural Resources*, 17(9), 779-797.
- Roberts, C. ve Shea, L. (1996). Core Capabilities in the Hotel Industry. *Hospitality Research Journal*, 19(4), 141-153.
- Roberts, J. A. (1996a). Green Consumers In The 1990s: Profile and Implications for Advertising. *Journal of Business Research*, 36(3), 217-231.
- Roberts, J. A. (1996b). Will the Real Socially Responsible Consumer Please Step Forward?. *Business Horizons*, 39(1), 79-83.
- Rugman, A. M. ve Verbeke, A. (1998). Corporate Strategy and International Environmental Policy. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 819-833.
- Saçılık, M. Y. ve Çevik, S. (2014). Çevreye Duyarlı Otelcilik Kapsamında Yeşil Yıldız Uygulaması: Antakya Güngör Palace Örneği. The 9th International Conference: New Perspectives In Tourism And Hospitality Burhaniye, Balıkesir.

- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., ve Saaeidi, S. A. (2015). How Does Corporate Social Responsibility Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role Of Competitive Advantage, Reputation, and Customer Satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350.
- Sanchez-Ollero, J. L., Garcia-Pozo, A. ve Marchante-Mera, A. (2014). How Does Respect for the Environment Affect Final Prices in the Hospitality Sector? A Hedonic Pricing Approach. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 31-39.
- Sarin, S. ve Mahajan, V. (2001). The Effect of Reward Structures on the Performance of Cross-functional Product Development Teams. *Journal of Marketing*, 65(2), 35-53.
- Sasidharan, V., Sirakaya, E. ve Kerstetter, D. (2002). Developing countries and tourism ecolabels. *Tourism Management*, 23(2), 161-174.
- Schumacker, R., ve Lomax, R. G. (2010). *Structural Equation Modeling*. NewYork: Routledge.
- Segarra Ona, M. D. V., Peiro Signes, A., Miret Pastor, L. G. ve Verma, R. (2012). Does ISO Environmental Certification Help the Economic Performance of Hotels? Evidence from the Spanish Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(2), 5-15.
- Selvi, M. S. (2009). Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında Fiziksel Kanıt. C. Avcıkurt, Ş. Demirkol ve B. Zengin (Ed.), *Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında 7P ve 7C* içinde (s. 215-236). İstanbul: Değişim Aktüel Yayınevi.
- Selvi, M. S. ve Ercan, F. (2006). Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatinin Değerlendirilmesi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (15), 159-188.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. California: Berkeley.
- Seyhan, G. (2011a). İşletmeler ve Çevre. B. Kınacı, N. A. Pehlivan ve G. Seyhan (Ed.), *Turizm ve Çevre (Çevre Koruma)* içinde (s. 119-137). Ankara: Pegem Akademi.
- Seyhan, G. (2011b). Turizm ve Yeşil Pazarlama Stratejileri. B. Kınacı, N. A. Pehlivan ve G. Seyhan (Ed.), *Turizm ve Çevre (Çevre Koruma)* içinde (s. 139-159). Ankara: Pegem Akademi.

- Seyhan, G. ve Yılmaz, B. S. (2010). Sürdürülebilir Turizm Kapsamında Konaklama İşletmelerinde Yeşil Pazarlama: Calista Luxury Resort Hotel. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 11(1), 51-74.
- Sheth, J. N. ve Parvatiyar, A. (1995). Ecological imperatives and the role of marketing. In M. Polonsky ve A. Mintu-Wimsatt (Eds.), *Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory And Research* (pp. 3-20). Binghamton, NY: The Haworth Press.
- Shore, L. M. ve Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Shrivastava, P. (1995). Environmental Technologies and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 16(1), 183-200.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *The Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Soyer, A. ve Erkut, H. (2008). Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması. *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 7(4), 36-47.
- Spanos, Y. E. ve Lioukas, S. (2001). An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and The Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.
- Su, L., Swanson, S. R., Chinchanchokchai, S., Hsu, M. K., ve Chen, X. (2016). Reputation and Intentions: The Role Of Satisfaction, Identification, and Commitment. *Journal of Business Research*. 69, 3261–3269.
- Sü Eröz, S. (2014). Pazarlama Karması: Fiyat. M. Bozkurt (Ed.), *Meslek Yüksek Okulları İçin Pazarlama içinde* (s. 97-120). İstanbul: Paradigma Akademi Yayınları.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modeline Giriş*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Tavmergen, İ. P. ve Meriç, P. Ö. (1999). Çevre Korumasına Yönelik Turizm Uygulamaları: Yeşil Otelcilik, Doğa Turizmi ve ISO 14000. *Turizmde Seçme Makaleler*, TUGEY Yayınları, 33, 19-38.

- Temel, G. O., Erdoğan, S. ve Ankaralı, H. (2012). Sınıflama Modelinin Performansını Değerlendirmede Yeniden Örneklemeye Yöntemlerinin Kullanımı. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 5(3), 1-7.
- Tenekecioğlu, B. (2004). Pazarlama Konusu ve Pazarlama Yönetimi. B. Tenekecioğlu (Ed.), *Pazarlama Yönetimi* içinde (s. 1-14). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Thompson, A., Strickland III, A. ve Gamble, J. (2005). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Thompson, L. (2005). International Hotel Environment Initiative (IHEI). In A. Pizam (Ed.), *International Encyclopedia of Hospitality Management* (p. 256). Routledge: Elsevier Ltd.
- Tilikidou, I. (2007). The effects of knowledge and attitudes upon Greeks' pro-environmental purchasing behaviour. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(3), 121-134.
- TSE. (2015). TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi. <https://www.tse.org.tr/tr/icerikdetay/87/65/ts-en-iso-14001-cevre-yonetim-sistemi.aspx> adresinden 24.04.2015 tarihinde alınmıştır.
- TÜRÇEV. (2015). 2015 Yılı İçin Ödüle Hak Kazanan Tesislerin Listesi. http://www.turcev.org.tr/icerikDetay.aspx?icerik_id=106 adresinden 19.04.2015 tarihinde alınmıştır.
- Türk Dil Kurumu. (2016). Büyük Türkçe Sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts adresinden 10.01.2016 tarihinde alınmıştır.
- Türk, M. (2011). *Çevre Bilinci: Yasal Zorunluluktan Sosyal Sorumluluğa* (2. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Türk, M. ve Gök, A. (2010). Yeşil Pazarlama Anlayışı Açısından Üretici İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(32), 199-220.
- Türkkan, E. (2016). Rekabet Nedir? <http://www.rekabetderneği.org/rekabethakkında.htm> adresinden 02.04.2016 tarihinde alınmıştır.
- TÜROFED. (2015). Beyaz Yıldız Çevre Programı Kriterleri. <http://www.turofed.org.tr/PDF/uyePDFler/pdfLink-beyaz-yildiz-ce.pdf> adresinden 28.04.2015 tarihinde alınmıştır.

- Tzschentke, N. A., Kirk, D., & Lynch, P. A. (2008). Going Green: Decisional Factors in Small Hospitality Operations. *International Journal of Hospitality Management*, 27(1), 126-133.
- Tzschentke, N., Kirk, D. ve Lynch, P. A. (2004). Reasons for Going Green in Serviced Accommodation Establishments. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 116-124.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uydacı, M. (2011). *Yeşil Pazarlama*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ünal, A. ve Bozkurt, M. (2014). Genel Olarak Pazarlama Kavramı ve Pazarlama Yaklaşımlarındaki Değişimler. M. Bozkurt (Ed.), *Meslek Yüksek Okulları İçin Pazarlama* içinde (s. 1-22). İstanbul: Paradigma Akademi Yayınları.
- Üner, M. M. (2009). Pazarlama Karması Paradigmasında Pazarlama Tanımı. *Pazarlama ve İletişim Kültür Dergisi*, 29(3), 4-16.
- Varinli, İ. (2012). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar* (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Voorhees, C.M., Brady, M.K., Calantone, R. ve Ramirez, E. (2015). Discriminant Validity Testing in Marketing: An Analysis, Causes For Concern, and Proposed Remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 119-134.
- Wang, C. (2014). How Relational Capital Mediates the Effect of Corporate Reputation On Competitive Advantage: Evidence From Taiwan High-Tech Industry. *Technological Forecasting & Social Change*, 82(February 2014), 167-176.
- Wheelen, T. L. ve Hunger, J. D. (2008). *Strategic Management And Business Policy* (11. Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Whetten, D. A., Rands, G. ve Godfrey, P. (2002). What Are the Responsibilities of Business to Society. In A. Pettigrew, H. Thomas and R. Whittington (Eds.) *Handbook of Strategy and Management* (pp. 373-408). London: Sage Publications.
- Winter, S. C. ve May, P. J. (2001). Motivation for Compliance with Environmental Regulations. *Journal of Policy Analysis and Management*, 20(4), 675-698.

- Worcester, R. (1994). Public Opinion on Environmental Issues. In B. Taylor, S. Hutchinson, S. Pollock, R. Tapper (Eds.) *Environmental Management Handbook* (pp. 8-27). London: Pitman.
- Yeşil Oteller Birliği. (2015). What Are Green Hotels? <http://www.greenhotels.com/> adresinden, 10.03.2015 tarihinde alınmıştır.
- Yeşillenen Oteller. (2015a). Greening Hotels. <http://www.greeninghotels-turkey.org/Default.aspx> adresinden 21.04.2015 tarihinde alınmıştır.
- Yeşillenen Oteller. (2015b). Yeşillenen Oteller Kontrol Listesi. <http://www.greeninghotels-turkey.org/UploadedContent/0672687a-1d8a-4f3d-8a30-7bda0bc8f624.pdf> adresinden 21.04.2015 tarihinde alınmıştır.
- Yılmaz, V., Yıldız, Z. ve Arslan, T. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Çevresel Duyarlılıkları ile Çevresel Davranışlarının Yapısal Eşitlik Modeliyle Araştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (30), 271-278.
- Yücel, M. ve Ekmekçiler, Ü. S. (2008). Çevre Dostu Ürün Kavramına Bütünsel Yaklaşım; Temiz Üretim Sistemi, Eko-Etiket, Yeşil Pazarlama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 320-333.
- Zahra, S. A. ve Nielsen, A. P. (2002). Sources of Capabilities, Integration and Technology Commercialization. *Strategic Management Journal*, 23(5), 377-398.
- Zengin, B. ve Şen, L. M. (2009). Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında Fiyat. C. Avcıkurt, Ş. Demirkol ve B. Zengin (Ed.) *Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında 7P ve 7C* içinde (s. 75-103). İstanbul: Değişim Aktüel Yayınevi.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 653-667.
- Zhang, Y. (2009). A Study of Corporate Reputation's Influence on Customer Loyalty Based on PLS-SEM Model. *International Business Research*, 2(3), 28-35.

EKLER

EK1 – ANKET FORMU

Sayın Yönetici, Bu anket Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Turizm Doktora Programı'nda gerçekleştirilmekte olan "Otel İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Uygulamalarının Rekabet Avantajına Etkisi" konulu bir doktora tez çalışması için hazırlanmıştır. Verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederiz.					
Arş. Gör. Halil KORKMAZ			Doç. Dr. Lütfi ATAY		
Otelinizin uyguladığı çevreye duyarlı pazarlama faaliyetlerini ve oteliniz rekabet durumunu belirlemeye yönelik olan aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi en iyi yansıtan bir seçeneği işaretleyiniz. 1- Hiç Katılmıyorum...2.....3.....4.....5-Tamamen Katılıyorum					
					Hiç Katılmıyorum → Tamamen Katılıyorum
Çevreye karşı duyarlı olmak otelimize önemli maliyet avantajı sağlar.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz ürün ve süreçlerin çevreye olan etkisini iyileştirerek maliyetleri düşürebileceğini fark etmiştir	①	②	③	④	⑤
Düzenli olarak temiz (çevreci) ürün ve süreçlere yatırım yaptığımızda işletmemiz pazarda lider olabilir.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz çevreci stratejiler benimseyerek yeni kazançlı pazarlara girebilir.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz mevcut ürünleri çevreye daha duyarlı hale getirerek pazardaki payını arttırabilir.	①	②	③	④	⑤
Otel faaliyetlerinin çevresel etkileri azaltıldığında ürün ve süreçlerimiz kalitesi artacaktır.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz Ürünlerin üretiminde çevre dostu malzemeler kullanmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz ekolojik Ürün sunmaya öncelik vermektedir.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz Ürünleri çevreyle dost şekilde sunmaya elverişlidir.	①	②	③	④	⑤
Otelimizin doğal çevre üzerindeki etkisini en aza indirecek şekilde Ürünlerini sunmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz çevre için katlandığı maliyetleri, hizmet fiyatlarına ekleme eğilimindedir.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz daha iyi fiyatlar sunmak için çevreyle dost uygulamalar kullanarak maliyet tasarrufundan faydalanır.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz çevreyle dost Ürünlerin getirdiği maliyet avantajından yararlanarak düşük fiyatlar sunar.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz uygulanan çevre dostu uygulamalar sonucunda müşterilerine rekabetçi fiyatlar sunar.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz paydaşlarını (tedarikçi, satıcı ve temsilcileri gibi) çevresel sorumluluk benimseyip yansıtmaları için destekler.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz çevresel sorumluluğa sahip tedarikçiler (satıcılar) ile çalışmayı tercih etmektedir.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz kullanacağı malzeme/tüketim ürünlerini seçerken çevreyle dost olmalarına dikkat eder.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz ambalajlamayı azaltmak için malzemeleri mümkün olduğunca toplu olarak alır.	①	②	③	④	⑤
Pazarlama kampanyalarımızda (reklam vb.) çevrenin korunmasına katkıda bulunduğumuzu vurgularız.	①	②	③	④	⑤
Tanıtım faaliyetlerinde çevresel çabalarımızı vurgulayarak müşterilerimizi bilgilendiririz.	①	②	③	④	⑤

Pazarlama kampanyalarında (reklamlar, promosyon malzemeleri gibi) ekolojik konuları kullanırız.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz çevresel girişimlerini tüm çalışanlarıyla paylaşır.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz çalışanlarına çevresel konularda eğitim imkanı sağlar.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz en iyi çevresel girişimlerde bulunan personellerini ödüllendirir.	①	②	③	④	⑤
Otel çalışanlarımız insan eylemlerinin zararlı çevresel etkileri hakkında misafirlerimizi bilgilendirir.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz çalışanların çevre bilincine yönelik programlara (etkinliklere) katılımını teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz misafir odalarında enerji tasarrufuna yönelik uygulamalarda bulunur.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz genel alanlarda enerji tasarrufuna yönelik uygulamalarda bulunur.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz misafir odalarında su tasarrufuna yönelik uygulamalarda bulunur.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz genel alanlarda su tasarrufuna yönelik uygulamalarda bulunur.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz misafir odalarında atık yönetimine yönelik uygulamalarda bulunur.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz genel alanlarda atık yönetimine yönelik uygulamalarda bulunur.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz yenilenebilir enerji kullanmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz çevrenin korunmasında (havluların isteğe bağlı değiştirilmesi gibi) misafirlerimiz ile işbirliği yapar.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz hizmet sürecine diğer felsefelerin (kalite, düşük maliyet gibi) yayında çevre duyarlılığını da katmaya çalışmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz çevresel uygulamaları geliştirmek için paydaşlarla (yerel toplum, devlet kurumları gibi) işbirliğini teşvik etmektedir.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz müşterilerine tamamen çevreyle dost bir deneyim sunmaya çalışmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Bulduğumuz sektörde kıyasıya rekabet vardır.	①	②	③	④	⑤
Bulduğumuz sektörde oteller arasında pazarlama savaşları (fiyat ve promosyon rekabeti gibi) vardır.	①	②	③	④	⑤
Rakiplerden biri bir hizmet sunduğunda diğerleri hemen taklit edebilir.	①	②	③	④	⑤
Fiyat rekabeti sektörün bir özelliğidir.	①	②	③	④	⑤
Sektörde, hemen hemen her gün yeni bir rekabet hamlesi duyulmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Rakiplerimiz bize göre nispeten zayıftır.	①	②	③	④	⑤

Bulduğunuz pazardaki değişim hızını ölçmeyi hedefleyen aşağıdaki ifadelere size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. 1- Hiç Olmaz.....2.....3.....4.....5- Çok Sık Olur	Hiç Olmaz		Çok Sık Olur		
Bu sektördeki işletmelerde, mevcut ürün karmasındaki (ürünlerdeki) değişim	①	②	③	④	⑤
Bu sektördeki işletmelerde, pazarlama stratejilerindeki değişim	①	②	③	④	⑤
Bu sektördeki işletmelerde, Ürün standartlarındaki değişim	①	②	③	④	⑤
Bu sektördeki işletmelerde, Ürün özelliklerine yönelik müşteri tercihlerindeki değişim	①	②	③	④	⑤
Bu sektördeki işletmelerde, Ürün kalitesine yönelik müşteri tercihlerindeki değişim	①	②	③	④	⑤
Bu sektördeki işletmelerde, kullanılan teknolojiye yönelik değişim	①	②	③	④	⑤
Güçlü rakiplerin sektöre giriş/çıkış sıklığı	①	②	③	④	⑤
Verilen hizmetlerin fiyatlarına yönelik müşteri tercihlerindeki değişim	①	②	③	④	⑤

Otelinizde uygulanan çevreye duyarlı faaliyetlerin sonuçlarını tespit etmeye yönelik olarak aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. 1- Hiç Katılmıyorum.....2.....3.....4.....5-Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum → Tamamen Katılıyorum				
	①	②	③	④	⑤
Otelinizin çevre dostu faaliyetleri sonucunda,					
Yönetim kalitesi açısından itibarı arttı.	①	②	③	④	⑤
Ürün kalitesi açısından itibarı arttı.	①	②	③	④	⑤
İnovatif (yenilikçi) olduğu yönünde itibarı arttı.	①	②	③	④	⑤
Uzun vadeli yatırım yapılabilirliği açısından itibarı arttı.	①	②	③	④	⑤
Finansal açıdan sağlam olması yönünden itibarı arttı.	①	②	③	④	⑤
Yetenekli çalışanları bünyesinde bulundurması yönünden itibarı arttı.	①	②	③	④	⑤
Yerel toplum ve çevre duyarlılığı açısından itibarı arttı.	①	②	③	④	⑤
Kaynakların etkin kullanımını açısından itibarı arttı.	①	②	③	④	⑤
Müşteri Güveni arttı.	①	②	③	④	⑤
Müşteri Memnuniyeti arttı.	①	②	③	④	⑤
Müşteri Sadakati arttı.	①	②	③	④	⑤
Çalışanların Eğitimi arttı.	①	②	③	④	⑤
İşgören Memnuniyeti arttı.	①	②	③	④	⑤
Ciro Karlılığı arttı.	①	②	③	④	⑤
Sermaye Karlılığı arttı.	①	②	③	④	⑤
Doluluk Oranı arttı.	①	②	③	④	⑤
Yatırımın Geri Dönüş süresi azaldı.	①	②	③	④	⑤
Pazar payı arttı.	①	②	③	④	⑤
Satış hacmi arttı.	①	②	③	④	⑤
Maliyetler düştü.	①	②	③	④	⑤

Lütfen oteliniz ile aşağıdaki sorulara uygun olan cevapları işaretleyiniz.

- 1) Otelinizin sınıfı: 5 Yıldızlı 4 Yıldızlı Özel Belgeli Otel
- 2) Otelinizin sahiplik durumu: Bağımsız Ulusal Zincir Uluslararası Zincir
- 3) Otelinizin türü: Şehir Oteli Sayfiye (Kıyı vb.) Oteli
- 4) Oteldeki Göreviniz:.....
- 5) Otelinizde Çevre Etki Değerlendirme (ÇED) raporu bulunuyor mu? Evet Hayır
- 6) Otelinizde Yazılı Çevre Programı bulunuyor mu? Evet Hayır
- 7) Otelinizde çevreden sorumlu personel bulunuyor mu? Evet Hayır
- 8) Otelinizin çevre ödülü bulunuyor mu? Evet Hayır
- 9a) Otelinizin çevre sertifikaları bulunuyor mu? Evet Hayır
- 9b) Bulunuyorsa hangi sertifikalar?
 Yeşil Yıldız Beyaz Yıldız ISO14001 Diğer(belirtiniz).....