

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**ÇEVREYE DUYARLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
YÖNETİCİLER AÇISINDAN REKABET AVANTAJI
OLARAK YEŞİL YILDIZ UYGULAMASI**

SEDA ÖZDEMİR

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

AĞUSTOS 2015



**ÇEVREYE DUYARLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLER
AÇISINDAN REKABET AVANTAJI OLARAK YEŞİL YILDIZ UYGULA-
MASI**

Seda ÖZDEMİR

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

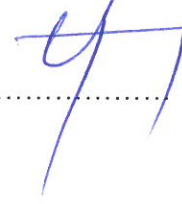
AĞUSTOS 2015

Seda ÖZDEMİR tarafından hazırlanan “Çevreye Duyarlı Konaklama İşletmelerinde Yöneticiler Açısından Rekabet Avantajı Olarak Yeşil Yıldız Uygulaması” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Turizm İşletmeciliği Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman (Başkan): Prof. Dr. Cevat TOSUN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

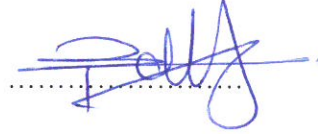
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/



Üye : Doç. Dr. R. Pars ŞAHBAZ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

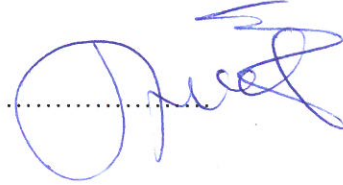
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/



Üye : Doç. Dr. Gül GÜNEŞ

Turizm ve Otel İşletmeciliği, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/



Tez Savunma Tarihi: 07/08/2015

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Doç. Dr. Nihat YAZILITAŞ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Vekili

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.


Seda ÖZDEMİR

07/08/2015

ÇEVREYE DUYARLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLER
AÇISIDAN REKABET AVANTAJI OLARAK YEŞİL YILDIZ UYGULAMASI

(Yüksek Lisans Tezi)

Seda ÖZDEMİR

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ağustos 2015

ÖZET

Bu araştırmanın amacı Türkiye’de yer alan “Yeşil Yıldız” belgesine sahip konaklama işletmelerindeki yöneticilerin, rekabeti ne şekilde kullandıkları ve rekabete ne derece önem verdikleri üzerine yoğunlaşmış ve “Yeşil Yıldız” belgesinin rekabet avantajına, işletme politikasına ve maliyet avantajına farklılık yaratıp yaratmayacağı araştırılmıştır. Araştırma, nicel ve nitel araştırma yöntemi esas alınarak alan araştırması modelinde desenlenmiştir. Araştırma sürecinde öncelikle konuyla ilgili literatür taraması yapılmış ve kavramsal çerçeve ortaya konulmuştur. Sürecin devamında bu araştırma ile benzerlik gösteren çalışmalarda kullanılan, güvenilirlik ve geçerlikleri sınanmış çeşitli ölçekler dikkate alınarak bir anket hazırlanmıştır. Araştırma, yöneticiler üzerinde anket ve yüzyüze görüşme teknikleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Hazırlanan anket yoluyla, araştırmanın örneklemini oluşturan Türkiye’de yer alan “Yeşil Yıldız” belgesine sahip konaklama işletmelerinde çalışan üst düzey yönetici ve departman yöneticilerinden oluşan 140 katılımcıdan kolayda örnekleme ile veri toplanmıştır. Toplanan verilerin, nicel kısmı SPSS istatistik paket yazılım programıyla nitel kısmı ise Nvivo istatistiksel veri analiz programında analiz edilmiştir. Bu analizler frekans dağılımı, güvenilirlik analizi, Kruskal Wallis ve Spearman’s Rho korelasyon testleridir. Kruskal Wallis testi sonucu farklılık tespit edilen grupların ikili karşılaştırılmasında Bonferroni düzeltmesi yapılarak Mann Whitney-U (iki bağımsız grup parametrik olmayan karşılaştırma testi) testi kullanılmıştır. Ölçeklerin kendi aralarındaki ilişkileri Spearman’s Rho korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık için $p<0.05$ değeri kullanılmıştır.

Bilim Kodu : 2.137
Anahtar Kelimeler : Rekabet, Rekabet Avantajı, Sürdürülebilir Turizm, Yeşil Yıldız
Sayfa Adedi : 144
Danışman : Prof. Dr. Cevat TOSUN

GREEN-STAR STUDY IN ENVIRONMENTALLY- SENSITIVE HOSPITALITY
INDUSTRY IN TERMS OF MANAGERS AS A COMPETITIVE ADVANTAGE

(M. Sc. Thesis)

Seda ÖZDEMİR

GAZI UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCES INSTITUTE

August 2015

ABSTRACT

The purpose of this study to examine the concept of competition in terms of managers, how do they deal with competition and the importance of competition for managers in Hospitality Industry with Green Star Certificate in Turkey. The study will focus on Green Star certificate of competitive advantage, business policy and whether the effect of the cost advantage. The study is discussed in the research model based on Quantitative and Qualitative research method. In the research process, first of all, the literature review is made about the study and the conceptual framework is determined. In the continuing process, a questionnaire has been prepared based on certain criteria such as reliability and validity studied and to be used in similar studies before. The study was conducted using questionnaires and face-to-face interview techniques with managers. Prepared by questionnaire, the sample of the study, data were collected based on convenience sampling method from 140 participants consisting of senior executives and department managers working in Green Star certified Hotels in Turkey. The collected data, quantitative section with SPSS Statistical Package for the Social Sciences and the qualitative section with Nvivo Statistical data analysis software were analyzed. These analyses are frequency distribution, reliability analysis, Kruskal Wallis and Spearman's Rho correlation test. Kruskal Wallis test results paired comparison of the differences detected group, Bonferroni readjustment was made and Mann Whitney-U (two independent groups nonparametric comparison test) test were used. The scale of the connection among is examined with Spearman's Rho correlation coefficient. For statistical significance $p < 0.05$ was used.

Science Code : 2.137

Key Words : Competitive, Competitive Advantage, Sustainable Tourism,
Green Star

Page Number : 144

Supervisor : Prof. Dr. Cevat TOSUN

TEŞEKKÜR

Çalışma konusunun belirlenmesinden tezin bitimine kadar geçen sürede engin bilgi birikimini, tecrübelerini esirgemeyerek beni her zaman destekleyen, motive edip yönlendiren danışman hocam Prof. Dr. Cevat TOSUN'a tüm sabrı, yardımları ve emeği için en içten teşekkürlerimi sunarım. Anketin oluşturulma aşamasında değerli fikirleri ve görüşleri ile ufkumu genişleten hocam Prof. Dr. Yüksel ÖZTÜRK ve Doç. Dr. Ali YAYLI'ya teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

Çalışmamın her aşamasında sıkılmadan, yorulmadan bilgi birikimiyle bana yol gösteren, yardım eden engin görüşlerinden fazlasıyla yararlandığım, insani değerleriyle de örnek edindiğim Öğr. Gör. Serap Serin KARACAER'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca zor zamanlarımda arkadaşlığını esirgemeyerek çalışmam boyunca yardımlarından dolayı Arş. Gör. Seval Kurt'a teşekkürlerimi sunarım.

Her türlü zorluğu ve sorunu aşmamda en büyük desteğim olan, bu çalışmanın tamamlanmasında yardımını hiçbir zaman esirgemeyen hayatıma daima huzur ve anlam katacağına inandığım nişanlım Can AKGÜL'e moral motivasyon katkılarından dolayı en kalbi teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmamda katkısı büyük olan bilgi ve birikiminden faydalandığım sevgili dostumuz Orhun PINAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak yetişmemde ve bugünlere gelmemde en büyük paya sahip olan aileme teşekkür ederim ve şuanda hastalığıyla mücadele eden BABAM Kemal ÖZDEMİR'e çalışmamı ithaf ederek teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Rekabet Kavramının Tarihçesi, Tanımı ve Önemi	7
2.1.1. Rekabet gücü ve rekabetçi üstünlük kavramı	9
2.1.2. Rekabet avantajı	11
2.1.3. Genel (Jenerik) rekabet stratejileri	12
2.1.3.1. Toplam maliyet liderliği	13
2.1.3.2. Farklılaştırma	14
2.1.3.3. Odaklanma	15
2.1.4. Değer zinciri	17
2.1.5. Michael Porter'ın Beş rekabet gücü stratejileri	21
2.1.5.1. Sektördeki mevcut rakip işletmeler arasındaki rekabet	22
2.1.5.2. Potansiyel giriş tehdidi	23
2.1.5.3. İkame mallar tehdidi:	25
2.1.5.4. Alıcıların pazarlık gücü	26
2.1.5.5. Tedarikçilerin pazarlık gücü:	27
2.1.6. Elmas modeli	28

Sayfa

2.1.7. Rekabetsel konum stratejileri	35
2.1.7.1. Pazar liderinin rekabet stratejileri	36
2.1.7.2. Lideri izleme stratejisi	38
2.1.7.3. Köşe tutucuların rekabet stratejileri	38
2.1.7.4. Meydan okuyucu rekabet stratejileri	39
2.1.8. Kaynak temelli görüş.....	40
2.1.9. Otel işletmelerinde rekabet gücünü etkileyen faktörler.....	43
2.1.9.1. Maliyetler.....	43
2.1.9.2. Yeni yatırımlar için finansman olanakları	43
2.1.9.3. İstikrar.....	44
2.1.9.4. Strateji.....	44
2.1.9.5. Envanter yönetimi uygulamaları.....	45
2.1.9.6. Satış sonrası hizmetler	45
2.1.9.7. Kapasite esnekliği	45
2.1.9.8. Kalite ve standartlara uygunluk	46
2.1.9.9. Tam zamanlı üretim	46
2.1.9.10. Pazar payı.....	46
2.1.9.11. Nitelikli işgücü.....	47
2.1.9.12. Güvenirlilik.....	47
2.1.9.13. Ürün	48
2.1.9.14. Teknoloji ve Ar-Ge	48
2.1.9.15. Firma imajı ve marka.....	48
2.1.9.16. Sipariş teslim süresi	49
2.2. Sürdürülebilir Gelişim ve Sürdürülebilir Turizm Kavramı.....	49
2.2.1. Sürdürülebilir turizm gelişimi ilkeleri	54
2.2.2. Sürdürülebilir turizm özellikleri	56

Sayfa

2.2.3. Sürdürülebilir turizmin amaçları	58
2.2.4. Sürdürülebilir turizmin temel ilkeleri	59
2.2.5. Sürdürülebilir turizmde çevre duyarlılık programları	61
2.2.5.1. Mavi bayrak	61
2.2.5.2. Beyaz yıldız	65
2.2.5.3. ISO 14001	67
2.2.5.4. Yeşil yıldız	69
2.2.6. Yeşil yıldız kavramı	69
2.2.6.1. Yeşil yıldız kriterlerinin kapsamı	73
2.2.6.2. Konaklama işletmelerinin yeşil yıldız belgesi alma aşamaları:	74
2.2.6.3. Yeşil yıldız belgesi'nin önemi	75
2.2.6.4. TUYUP projesi ve yeşil yıldız	76
2.2.6.5. Yeşil otelcilik	77
3. YÖNTEM	81
3.1. Araştırmanın Yöntemi	81
3.2. Evren ve Örneklem	83
3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	85
4. BULGULAR VE YORUM	87
4.1. Nicel Bulgular ve Yorum	87
4.2. Nitel Bulgular ve Yorum	97
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	111
KAYNAKÇA	117
EKLER	127
EK-1. Anket Formu	128
EK-2. Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri İçin Sınıflandırma Formu	131
ÖZGEÇMİŞ	144

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Rekabet avantajının ilke ve kuralları	12
Çizelge 2.2. Maliyet liderliğinin ve farklılık stratejisinin özellikleri.....	17
Çizelge 2.3. Sürdürülebilir Turizme İlişkin Temel Göstergeler	56
Çizelge 3.1. Evren büyüklüklerine karşılık örneklem büyüklüğü	83
Çizelge 3.2. Yeşil yıldızlı konaklama işletmelerinin illere göre dağılımı	84
Çizelge 4.1. Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik özellikler	87
Çizelge 4.2. Otel işletmelerine ilişkin demografik özellikleri	89
Çizelge 4.3. Ankete ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları.....	90
Çizelge 4.4. İşletmenin çevre duyarlılığının işletme politikalarına olan etkileri ölçeğinde yer alan sorulara ilişkin tanımlayıcı istatistikler	90
Çizelge 4.5. İşletmenin çevre duyarlılığının rekabet avantajı yaratmasındaki etkileri ölçeğinde yer alan sorulara ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	91
Çizelge 4.6. İşletmenin çevre duyarlılığının maliyet avantajı yaratmasındaki etkileri ölçeğinde yer alan sorulara ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	92
Çizelge 4.7. Konaklama işletmelerinin sahip oldukları Yeşil Yıldız belgesi ve yıldız sayılarının işletme politikalarında oluşturduğu farklılıklar	92
Çizelge 4.8. Konaklama işletmelerinin sahip oldukları Yeşil Yıldız belgesi ve yıldız sayılarının rekabet avantajında yarattığı farklılıklar.....	93
Çizelge 4.9. Konaklama işletmelerinin sahip oldukları Yeşil Yıldız belgesi ve yıldız sayılarının maliyet avantajında oluşturduğu farklılıklar.....	94
Çizelge 4.10. Konaklama işletmelerinin faaliyet sürelerinin rekabet avantajında oluşturduğu farklılıklar	95
Çizelge 4.11. Konaklama işletmelerinin faaliyet sürelerinin maliyet avantajında oluşturduğu farklılıklar	95
Çizelge 4.12. Ölçeklere ilişkin korelasyon analizi sonuçları	96
Çizelge 4.13. Rekabet avantajının yönetici cinsiyetine göre farklılık analizi sonuçları.....	96

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Üç genel strateji	16
Şekil 2.2. Değer Zinciri.....	18
Şekil 2.3. Beş rekabet gücü stratejisi	22
Şekil 2.4. Porter’ın Elmas Modeli.....	29
Şekil 2.5. Turizm sektöründe değerler ağı	33
Şekil 2.6. Rekabetsel konum stratejileri	36
Şekil 2. 7. Rekabet Avantajı Modeli.....	41
Şekil 2.8. ISO 14001 çevre yönetim standartları	69
Şekil 2.9. Kültür ve turizm bakanlığı yeşil yıldız plaketi	72
Şekil 2.10. Yeşil yıldız belgesi alma aşamaları	74
Şekil 2.11. Türkiye’de Yeşil Yıldız Belgeli Otellerin İllere Göre Dağılımı.....	76
Şekil 4.1. Araştırmaya katılan bireylere ilişkin demografik özelliklerin dağılımları	88
Şekil 4.2. Otel işletmelerine ilişkin demografik özellikler	89
Şekil 4.3. Ana temalar ve alt gruplar	98
Şekil 4.4. Ana temalar.....	99
Şekil 4.5. Sosyal bilinçlendirme	99
Şekil 4.6. Sosyal sorumluluk	100
Şekil 4.7. Marka.....	101
Şekil 4.8. İmaj	101
Şekil 4.9. Devlet kontrolü	102
Şekil 4.10. Devlet yardımı	103
Şekil 4.11. Teknoloji.....	104
Şekil 4.12. Çevre.....	104
Şekil 4.13. Maliyet.....	105

Şekil	Sayfa
Şekil 4.14. Sürdürülebilirlik.....	105
Şekil 4.15. Eğitim	106
Şekil 4.16. Kalite.....	107
Şekil 4.17. Yaygınlaştırma.....	107
Şekil 4.18. Tutarsız uygulama	108

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
ÇEV	: Çeviren
FEE	: Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı
ISO	: Uluslararası Standardizasyon Örgütü
IUCN	: Doğayı ve Doğal Kaynakları Koruma Amaçlı Uluslararası Birlik
NVIVO	: Nitel Veri Analiz Programı
OECD	:Uluslararası Ekonomik İşbirliği Teşkilatı
SPSS	: Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi
TDK	: Türk Dil Kurumu
TUYUP	: Turizm Sektöründe İşverenlerin ve Çalışanların Uyum Yeteneklerinin Artırılması Projesi
TÜRÇEV	: Türkiye Çevre Eğitim Vakfı
TÜROFED	: Türkiye Otelciler Federasyonu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
UNEP	: Birleşmiş Milletler Çevre Programı
UNWTO	: Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü
WCED	: Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu
WEF	: Dünya Ekonomik Formu

1. GİRİŞ

Sürdürülebilirlik kavramı turizmde büyük önem taşımaktadır. Sürdürülebilirlik boyutları destinasyonlar için dünya pazarında rekabet avantajı sağlamanın ön koşuludur. Sürdürülebilir turizmde pazarlamanın temeli çevre ve rekabet gücüne dayanmaktadır. Rekabet koşulları turistlerin yeni bakış açıları ve profilleriyle birlikte zorlaşmaktadır. Turistler artık daha bilinçli seyahat kararı almakta ve daha büyük beklentiler içine girmektedirler. Bu beklentileri karşılamak ve rekabet avantajı sağlamak açısından destinasyonlar çeşitli rekabet stratejileri kullanarak pazarlama faaliyetlerini sürdürebilirler.

Destinasyonların pazarlanmasında en hassas nokta sürdürülebilir rekabet gücünün olmasıdır. Gelişmekte olan ülkelerde çevreye duyarlılık konusu yeni yeni önemsenmeye başlamıştır. Türkiye coğrafi konumu gereği sahip olduğu arz kaynaklarını zarar vermeden kullanarak uzun dönemli rekabet avantajı sağlayabilir. Türkiye’de farklı oteller değişik düzeylerde sürdürülebilir turizm faaliyetleri yürütmektedir. Bu faaliyetlerden biri çevreye duyarlı konaklama tesisi belgelerinden “Yeşil Yıldız” uygulamasıdır. Türkiye’de “Yeşil Yıldız” etiketli otellerle ilgili yapılan çalışmalar çok az olup ve bu alanın farklı yönleri ele alınarak incelenmiştir. Konaklama işletmeleri Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından verilen enerji teşvikinden yararlanabilmek için ilgili bakanlığın başlatmış olduğu çevreye duyarlılık kampanyasıyla belirlemiş oldukları kriterlerden asgari puanları alanlar “Yeşil Yıldız” belgesini alabilmektedirler. Aynı zamanda gerekli kriterleri sağlayan konaklama işletmeleri hem çevrenin korunmasına katkı sağlarken hem de işletmelerinin tanıtım ve pazarlamalarında ayrıcalık yaratarak rekabet avantajı sağlayabilirler.

TÜSİAD Raporuna (2012) göre sürdürülebilir turizm anlayışının yaygınlaşması için stratejik bir politika olarak benimsenerek desteklenmesi gerekmektedir. Böylece Türkiye sürdürülebilir turizmde bir rekabet avantajı ve markalaşma yaratabilecektir. Sürdürülebilirlik prensibinin benimsenmesi halinde sektör orta ve uzun vadede altyapı, verimlilik, katma değer, ekolojik ve kültürel hizmetler doğrultusunda rekabet avantajına sahip olabilecektir.

Yeni bir kavram olan “Yeşil Yıldız” kavramı, literatürde yeni yeni yer bulmaya çalışan bir kavramdır. Bu çalışmada “Yeşil Yıldız” kavramı detaylı bir şekilde anlatılarak, akademik anlamda farklı bir bakış açısı kazandırılmak istenmiştir. Bu çalışma konunun özel sektörde ki paydaşları arasında farkındalık yaratmak, yeşil yıldız uygulamasının anlaşılmasını sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma için hazırlanan anket ile “Yeşil Yıldız” belgesine sahip konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilere göre, “Yeşil Yıldız” belgesinin rekabet boyutunda etkinliği ölçülmek istenmiştir. Bu bakış açısı çalışmaya detay ve saha bilgilerinin aktarılmasını sağlamıştır. Saha bilgileri literatürle harmanlanarak gerçekçi bir bakış açısı yakalanması amacıyla bu çalışma hazırlanmıştır.

Araştırma Problemi

Son beş yıldır rekabet ve yeşil yıldızla alakalı yapılan çalışmalar incelenerek, Çalışmanın araştırma problemi belirlenmiştir. 2009 – 2014 yılları arasında yapılan çalışmalar şunlardır; Sönmez (2011), araştırmasında rekabetin oldukça şiddetli olduğu mobil iletişim sektöründe stratejik ittifakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadaki rolü incelemiştir. Çakır (2009), çalışmasında uluslararası yazında “çift elmas” modeli olarak adlandırılan yöntem kullanılarak Türk gıda sanayinin mukayeseli rekabet gücü ölçmüştür. Koç ve Özbozkurt (2014), çalışmasında ulusların rekabet üstünlüğüne ilişkin Elmas Modeli çalışmasında işletmelerin uluslararası başarı elde edebilmesi noktasında gereken şartları ele alırken onları kapsamlı bir açıdan incelemiştir.

Özçoban (2010)’nın yaptığı Türkiye’de Turizm Endüstrisinde Sosyal Sorumluluk Kampanyaları: T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın Yeşil Yıldız Uygulaması ve Calista Otel Örneği Üzerinde Amprik Bir Çalışma adlı çalışmasında Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından 2008 yılında hayata geçirilen ve bakanlık tarafından Turizm İşletmesi Belgesine sahip konaklama işletmelerinin başvurusu akabinde verilen Çevreye Duyarlı Tesis Turizm İşletme Belgesi ya da kampanya ismi ile “Yeşil Yıldız” uygulamasının bir konaklama tesisi için getirdiği en önemli fayda elektrik ve su gibi enerji kaynaklarında hatırı sayılır bir tasarrufun sağlanması ve bunun doğrudan işletme maliyetlerinde önemli bir azalışı beraberinde getirmesi düşüncesini savunmaktadır. “Yeşil Yıldız” uygulamasının ve konaklama işletmesinin çevreye duyarlı olmasının, araştırmaya katılanların satın alma kararını, toplam %96 oranında etkilediğini çarpıcı bir biçimde ortaya koymuştur. Han vd., (2010) çalışmalarında çevreye duyarlı ürünler sunan “Yeşil Yıldızlı” otelleri ziyaret eden

otel müşterilerinin ziyaret niyetlerini Planlanmış Davranış Teorisi kapsamında ölçmeye çalışmışlardır. Kement (2013)'de yaptığı çalışmasında Planlanmış Davranış Teorisi'nin genişletilmiş hali olan ve içinde hizmet kalitesi, müşteri tatmini, genel imaj ve geçmiş ziyaret sıklığı gibi tüketici davranışlarını incelemekte ve önemli olan değişkenleri barındıran model kullanılmaktadır. Atay ve Dilek (2013), Yeşil Pazarlama konusunda öncü konaklama işletmelerinden biri olan İbis Otelleri yapmış olduğu çalışmalarla çevresel duyarlılığa önem verdiğini, gelişmeleri takip ettiğini, müşterilerinin gözünde olumlu bir itibara sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalar pazarlama açısından da önemli bir etki yaratmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Coşar'a (2006) göre araştırma sonuçlarına göre İzmir ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görevli yöneticilerin, rekabete önem verdikleri ve rakipleri karşısında avantaj elde etmek için rekabet gücü faktörlerini kullandıkları gözlemlenmiştir. Dief ve Font'un (2010), Mısır'da gerçekleştirmiş olduğu çalışmalarda otel müdürleri gönüllü olarak Yeşil Pazarlama uygulamalarına dahil olmuşlardır.

Seyhan ve Yılmaz (2010), çalışmalarında turizmin çevresel boyutlarını ele almış, sürdürülebilirliğin sağlanması için turizm sektöründe yer alan birey, yatırımcı, kurum ve kuruluşların yapması gerekenler üzerinde durmuş ve turizmde yeni bir pazar olan Yeşil Pazarlama faaliyetleri ile ilgili somut bir örnek olan Calista Luxury Resort'e ait çalışmaları değerlendirmişlerdir. Erdoğan ve Barış (2007) tarafından Ankara ilinin örneklem olarak seçildiği benzer bir çalışmada da; otel işletmelerinin çevresel duyarlılıklarının yetersiz ve yöneticilerin çevreyi korumaya yönelik uygulamalara karşı ilgisiz olduğu sonucuna varılmıştır. Manaktola ve Jauhari'nin (2007) Hindistan'daki otel işletmelerine yönelik yapmış olduğu çalışma da yeşil uygulamalara yönelik tüketici davranışları incelenmiş ve tüketicilerin bu uygulamalara da daha çok ilgi gösterdikleri sonucuna varılmıştır.

Yukarıda belirtilen çalışmalar incelendiğinde ilgili alanda çevreye duyarlı konaklama işletmelerinin yöneticileri açısından rekabet avantajı olarak “Yeşil Yıldız” uygulaması ile ilgili yapılmış az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Bu sebeple araştırma problemi olarak ‘yöneticiler açısından rekabet avantajı boyutunda Yeşil Yıldız’ konusu belirlenerek, anket çalışmasıyla desteklenmiştir. “Çevreye duyarlı konaklama işletmelerinde, yöneticiler açısından rekabet avantajı olarak Yeşil Yıldız” uygulaması bu konuda farklılık yaratır mı? sorusu araştırma problemi olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı ve Araştırma Hipotezleri

Araştırmada Türkiye genelinde Yeşil Yıldız belgesine sahip olan 229 konaklama işletmesi bulunmaktadır. Bu yüzden araştırma örneklem evreni 229 konaklama işletmesinden oluşmuştur. Bu 229 otel konaklama işletmeleri arasında 140 konaklama işletmesi tesadüfi örneklem olarak seçilmiştir. Türkiye’de bulunan Yeşil Yıldızlı oteller çerçevesinde, çevreye duyarlı konaklama işletmelerindeki yöneticilere göre, “Yeşil Yıldız” belgesinin bir rekabet aracı olarak farklılık yaratıp yaratmayacağı ele alınacaktır. Bu bağlamda rekabet avantajı olarak görülen Yeşil Yıldız belgesinin, yöneticiler açısından otel işletmelerine sağladığı katkı ve “Yeşil Yıldız” belgesine sahip otellerdeki yöneticilerin, rekabeti ne şekilde kullandıkları ve rekabete ne derece önem verdikleri üzerine yoğunlaşarak bu belgenin rekabet avantajına, işletme politikasına ve maliyet avantajı üzerine farklılık yaratıp yaratmayacağı araştırmanın genel amacıdır.

Dolayısıyla araştırma kapsamında; bu amaç ya da amaçların karşılanabilmesi açısından aşağıda yer alan çeşitli hipotezler oluşturulmuş ve bu hipotezlerle test edilerek irdelenmiştir:

Hipotez 1

H1: Konaklama işletmelerinin sahip olduğu yıldız ve “Yeşil Yıldız” belgesi, işletme politikalarında anlamlı bir farklılık yaratır.

Hipotez 2

H2: Konaklama işletmelerinin sahip olduğu yıldız ve “Yeşil Yıldız” belgesi, rekabet avantajı sağlamada anlamlı bir farklılık yaratır.

Hipotez 3

H3: Konaklama işletmelerinin sahip olduğu yıldız ve “Yeşil Yıldız” belgesi, maliyet avantajı sağlamada anlamlı bir farklılık yaratır.

Hipotez 4

H4: Konaklama işletmelerinin faaliyet süresi rekabet avantajı sağlamada anlamlı bir farklılık yaratır.

Hipotez 5

H5: Konaklama işletmelerinin faaliyet süresi maliyet avantajı sağlamada anlamlı bir farklılık yaratır.

Hipotez 6

H6: Çevreye duyarlı konaklama işletmelerinde maliyet avantajı, işletme politikası üzerine anlamlı bir farklılık yaratır.

Hipotez 7

H7: Çevreye duyarlı konaklama işletmelerinde rekabet avantajı, işletme politikası üzerine anlamlı bir farklılık yaratır.

Hipotez 8

H8: Çevreye duyarlı konaklama işletmelerinde rekabet avantajı yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık gösterir.

Araştırmanın Önemi

Çalışmanın önemi “Yeşil Yıldızlı” oteller kapsamında ele alınan otel yöneticilerinin yeşil yıldız faaliyetlerine ne derecede önem verdiklerini belirlemek ve bunun sonucunda oluşan rekabet gücünü ortaya çıkarmaktır. Ortaya çıkan rekabet gücünün etkinleştirilmesi açısından bu çalışma önemlidir. Bu çalışmayla “Yeşil Yıldız” belgesinin rekabet gücüne etkisinin önemi anlatılacaktır. Bu konunun anlaşılması “Yeşil Yıldız” belgesine sahip olmayan konaklama işletmeleri açısından önem taşımaktadır. “Yeşil Yıldız” belgesinin rekabet gücüne olan olumlu katkısını fark eden diğer konaklama işletmelerine bu çalışma yönlendirici ve yol gösterici niteliktedir. Bu çalışma konusu ile alakalı yetersiz sayıda

Çalışma yapıldığı için bu çalışma ulusal ve uluslararası literatüre katkı sağlaması bakımından önemlidir. Ayrıca alışma yapılan anket çalışmasıyla saha araştırması konumundadır. Otel işletmeleri yöneticilerinin bakış açılarını sunarak konuya farklı bir yaklaşım getirilmiştir. Salt literatür çalışmasını bir adım ne götürerek, alan ile ilgili veriler sağlayan bir çalışma olması bakımından önemlidir.

Sınırlılıklar

Çalışma Türkiye’de yer alan ‘‘Yeşil Yıldız’’ belgesine sahip konaklama işletmeleri ile ilgili olduğu için zaman ve maddi kısıtlamalar yanında, konaklama işletmelerinde st düzey yöneticilere ulaşmada ve anketlerin geri dönmesi aşamasında bazı sıkıntılar yaşanmış, bu yöneticilere zaman zaman çeşitli bilgiler verilerek anketlerin geri dönüşü sağlanmıştır.

Gizlilik esasına inanan, bilimsel bir araştırma için bile olsa hiçbir bilgiyi paylaşmak istemeyen, konuya kuşkuyla yaklaşan yöneticilerle karşılaşılmıştır. Diğer yandan az sayıda da olsa yapıcı yönleriyle anketin uygulanmasına yardımcı olan otel yöneticileri de olmuştur.

Çalışma kısıtlı örneklem sayısı yüzünden sınırlandırılmıştır. Türkiye’de az sayıda ‘‘Yeşil Yıldız’’ belgesine sahip konaklama işletmesi bulunduğundan dolayı çalışma örneklemini az sayıda kalmıştır. Türkiye’de ‘‘Yeşil Yıldız’’ belgesine sahip konaklama işletmeleri genel olarak turistik bölgelerde konumlandığı için çalışma sonuçları sadece bu bölgeler için genellenebilir. Daha sonra diğer illerde bu belgeye sahip olacak konaklama işletmelerine de anket uygulanarak çalışma sonuçları Türkiye için genellenebilir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın temel konularını teşkil eden kavramlar üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda, araştırmanın ilk boyutunda rekabet kavramı, rekabet stratejileri ve konaklama işletmelerinde rekabet unsurunun ile ilgili bilgiler literatürden de yararlanılarak açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci boyutunda ise; sürdürülebilir turizm kavramı, çevreye duyarlı programlar, “Yeşil Yıldız” kavramı literatürden yararlanılarak incelenmiştir.

2.1. Rekabet Kavramının Tarihçesi, Tanımı ve Önemi

Rekabet gücü kavramına geçmişten günümüze kadar bakıldığında birçok düşünür tarafından farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Eskiden insanların mücadeleleri tamamıyla temel ihtiyaçlarını karşılamak uğruna ekonomik kaygılardan kaynaklanmakta iken; ilkel topluluklardan tarım topluluğuna, tarım topluluklarından sanayi toplumuna ve oradan da bilgi toplumuna geçişin yaşandığı günümüzde rekabet ve rekabet gücü kavramlarının çok eskilere dayandığı görülmektedir.

1960’lı yıllara kadar Richard Cantillon tarafından rekabet gücü kavramı üretimin üstünlüğü olarak tanımlanmaktadır. Bu dönemlerde, üretime bağlı olarak belirlenen rekabet stratejilerinin temel unsuru üreticiler olmuştur. 1970’li yıllarda ise rekabet kavramıyla en çok ilgilenen ekonomistlerden biri olan Adam Smith, rekabet gücü kavramını mutlak üstünlük teorisi ile açıklamıştır. Smith’e göre ekonomik faaliyetlerde uzmanlaşan ülkelerin üretim kapasiteleri artacak ve bu da rekabet gücünün artmasını sağlayacaktır. Yine aynı yıllarda David Ricardo ise, karşılaştırmalı üstünlüklere bağlı olarak rekabet gücünü açıklamıştır. Ricardo’ya göre, üretim faktörlerini kullanan bir ülke bu faktörlerden hangisine daha fazla sahipse o faktör üzerine yoğunlaşmalı ve üretimini de o yönde artırmalıdır. 1980-1995 yılları arasında ise, rekabet gücü kavramına yeni bir görüş eklenmiştir. Micheal Porter tarafından geliştirilen “Ulusların Rekabet Gücü” teorisi son yıllarda rekabet gücü için önemli bir çalışma olarak ortaya çıkmaktadır. Porter’in bu çalışması ülkelerin uluslararası rekabet gücünün belirlenmesinde, çalıştıkları sektörde rakiplerine karşı hangi rekabet analizinin kullanılacağı ve en uygun stratejilerin belirlenmesini amaçlamaktadır. 1995 yılı ve sonrasında ise rekabet gücünü açıklayan en son yaklaşım verimliliğe dayanan endüstriyel bölge yaklaşımıdır ve bu yaklaşım Alfred Marshall tarafından kullanılmıştır. Günümüzde ise küreselleşmenin rekabete yeni boyutlar katması rekabet gücü sağlayan unsurların

gelecekte de aynı üstünlüğü sağlamayacağını göstermektedir. Bu nedenle yenilik ve ürünlerde farklılık yaratmak son derece önemlidir (Bahar, Kozak, 2012: 48-54).

Rekabet kavramı sık kullanılmasına karşın, çok boyutlu olmasından dolayı tanımlanması konusunda güçlük çekilmekte ve birçok kaynakta farklı biçimde ifade edilmektedir. Türk Dil Kurumu'nun (TDK) tanımına göre rekabet; aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma ve yarış anlamına gelmektedir (www.tdk.gov.tr). Uluslararası Ekonomik İşbirliği Teşkilatı (OECD, 1992) ise rekabeti; "bir ülkenin ürettiği ürün ve hizmetlerin serbest ve adil şartlar altında uluslararası pazarlara sunulması, yaptığı bu alışveriş ve ticaret yoluyla kendi insanlarının uzun dönemde refahının sağlanması ve artırılması yoluyla fayda sağlama gücü" olarak tanımlamaktadır. Rekabet; kar, satış miktarı ve pazar payı gibi belirli iktisadi hedeflere ulaşmak amacıyla ekonomik birimler arasında ortaya çıkan bir yarış veya karşıtlık şeklindeki ilişkiler sürecidir (Akgemci, 2007: 200).

Rekabet aynı zamanda işletmelerin performanslarına da katkıda bulunmaktadır. Herhangi bir sektörde rekabet eden herhangi bir işletmenin açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın, mutlaka bir rekabet stratejisi vardır. Rekabet işletmenin başarısının ya da başarısızlığının temel göstergesidir. Bir sektördeki işletme için rekabet stratejisinin hedefi, sektörde işletmenin kendisini bu rekabet güçlerine karşı en iyi şekilde savunabileceği ya da bu güçleri kendi yararına olacak şekilde bir konum bulmaktır (Papatya, 2007: 10-11). Rekabet bir başka tanıma göre; doğrudan ya da dolaylı olarak pazara ürün veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların tümünden oluşur. İşletmeler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet vb. faktörlere dayanmakta ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır (Tekin ve Ömürbek, 2004: 10). Rekabetin varlığı, işletmelere daha iyi bir performans gösterme imkanı verirken bir anlamda işletmeye fayda da sağlayacaktır. Rekabetin amacı fiyatları düşük, kaliteyi yüksek tutarak tüketiciye yarar sağlamaktır. Bir başka ifadeyle rekabet, kaynakların en verimli kullanımını sağlayarak ve girişimi teşvik ederek, bir bütün olarak ekonomiye de yarar sağlar ve sektördeki etkili üreticilerin, daha az etkili olan üreticilerin pazar paylarını azaltmalarına ve kendi pazar paylarını ise yükseltmelerine olanak sağlamaktadır (Bono, 1992: 85).

Rekabet, ekonomik ve toplumsal yönden değişik bakış açılarından değerlendirilmektedir. Bazı araştırmacılar, rekabetin gereksiz yıkımlara yol açtığını, rekabet nedeniyle pek çok iş-

letmenin yaşamını yitirmiş olduğunu ve bu yüzden de çok sayıda insanın işsiz kalmış olduğunu ileri sürmektedirler. İlk bakışta, doğru gibi görülen bu görüş, rekabetin yokluğunda israf edilen kaynaklar dikkate alındığında geçersizdir. Ancak burada, haksız rekabet sonucu elde edilebilecek avantajlı durumun rekabet anlayışı dışı tutulması gerektiği belirtilmelidir. Bu nedenle, demokratik mekanizmaların ve güç odaklarının haksız rekabeti ortadan kaldırmaları gerekmektedir (İslamoğlu, 2000: 203). Rekabet, bir bakıma, müşterilerin gereksinimlerini karşılarken, onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek demektir. Değer yaratma, müşteriye düşük maliyetli veya farklı özellikli mal ve hizmet temin ederek gerçekleştiğine göre, pazarda işletmeler arası mücadele de bu konularda yoğunlaşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 257). Kâr elde etmek isteyen işletmeler, yüksek kalitedeki mal ve hizmetini teknolojiyi kullanarak düşük fiyattan satmak isteyecek ve rekabet ortamında yerlerini alacaklardır. Tüketici ise birçok seçenek arasından uygun olanını seçecek ancak maliyetini düşüremeyen işletmeler rekabetçi ortamda başarılı olamayacaklardır. Mal ve hizmetlerini düşük fiyattan ve kaliteli biçimde sunamayan teşebbüsler, bu rekabetçi ortamda mevcut ürünlerini geliştirmek ya da değiştirmek durumunda kalacaktır.

2.1.1. Rekabet gücü ve rekabetçi üstünlük kavramı

Rekabet üstünlüğü aynı işi yapan firmaların yani birden çok rakibin birbirlerine karşı üstünlük kurma çabası çerçevesinde gelişir. Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Form) rekabet gücünü, girişimcilerin ürün ve hizmetleri tasarlama, üretme ve fiyatlandırma aşamalarında rakiplerine göre üstünlük kazanmaları olarak tanımlamaktadır (WEF, 1989: 5-12). Bryan (2004) ise rekabet gücünü; iş gücü verimliliğinden hareketle tanımlanan ve rakipleriyle eşit ya da daha üstün verimlilik oranına sahip olan endüstrinin başarılı olarak nitelendiğini ifade etmiştir (Bryan, 1994: 206). Aynı pazar dahilindeki iki ya da daha fazla firmadan biri rakiplerine karşı rekabet üstünlüğüne sahip olduğu zaman devamlı olarak yüksek bir kar seviyesine (ya da kazanma potansiyeline) sahiptir (Grant ve Jordan, 2014: 174). Akgemci (2007)'e göre rakiplere karşı özgün bir güç sağlayan ve kalite, tasarım, maliyet, zaman gibi boyutların birisinde üstünlük kazandıran farklılık olarak tanımlamıştır.

Bir işletme için rekabet üstünlüğü sağlamak, işi çekip çevirme çabalarının çok ötesine geçmektedir. Rekabetçi üstünlük, sunulmakta olan ürünlerdeki farklılığı sağlayan değişikliklerden çok, bu şekilde sağlanan yeni bir değer benzersizliğiyle ilgilidir. Rekabet

üstünlüğü sağlamanın artı değer yaratmada belli başlı kaynakları vardır. Bunlar (Bono, 1992: 97);

Bütünleşmiş değerler: Asıl amacı bir değer tekeli yaratma yoluyla rekabet üstünlüğünü sağlamaktır. Müşterinin karmaşık değerler sistemiyle bütünleşen değerlerdir.

Ciddi yaratıcılık: Bilgilerimiz, deneyimlerimiz ve karar verme yeteneğimiz ne kadar fazla olursa olsun, yine de yeni fikirlere çok büyük bir gereksinim olacaktır. Bunları, insanın yaratıcılığı üretecektir. Yaratıcılığın çılgınca yanının ötesine geçmeli, ciddi yaratıcılıkta ve onun nasıl kullanılabileceğine odaklanılmalıdır.

Kavram araştırma ve geliştirme: Çekip çevirmenin doğru yapılmaması, rekabet üstünlüğü sağlamak için gerekli kavramların geliştirilmemesi, uygulanan kavramların sürekli takip edilerek daha da geliştirilmemesi durumunda dünyanın en iyi kavramı bile, özellikle zaman açısından, sınırlı bir değere sahiptir.

Rekabetçi üstünlük, bir işletmenin tüketicilere yarattığı değer ile bu değerın yaratılmasında oluşan maliyetler arasındaki farka bağlı olarak şekillenmektedir. Rekabet üstünlüğü kazanmanın birçok yöntemi vardır. Rakipleri karşısında fiyat ve kalite avantajı sağlamak, rakiplerinden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değışen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek rekabet üstünlüğü kazanmanın yöntemleri arasında sayılabilmektedir (Tekin ve Ömürbek, 2004:18-19). Ulusal rekabet gücünün üç temel özelliğı şu şekilde sıralanabilir (Çivi, Erol, İnanlı ve Erol, 2008: 22).

- 1- Rekabet gücüne sahip olmanın ana amacı, ülkedeki yaşam standartlarını ve vatandaşlarının refah artışını sağlamaktır. Bu refah artışları ticaret, yatırım ve üretim gibi faaliyetlere yeterli önemi vermek ve ülkedeki tüm kurumlar arasında dayanışmayı arttırmak ve uzmanlaşmanın yolunu açmakla mümkündür.
- 2- Ürün ve hizmetlerin üretilip, dağıtılmasında rakip ülkeleri yakalayabilmek için ülkenin kendine has özellik, yetenek ve potansiyellerine odaklanması gerekir.
- 3- Ülkenin rekabet edebilme gücünün incelenmesinde sayısız gösterge kullanılmaktadır (Uluslararası pazar payı, ülkenin ticaret bilançosu, üretim, istihdam vb.)

Yukarıda’da ifade edildiği gibi rekabetin birçok alanda farklı tanımları yapılmıştır. Turizm açısından rekabet şu şekilde tanımlanabilir: “*Bir destinasyonun, tüketicisini (turisti) azami ölçüde memnun edecek turizm ürününü diğer destinasyonlardan daha farklı, kaliteli ve iyi sunabilmesi ve bunu sürdürebilmesidir* (Bahar ve Kozak, 2012: 45).”. Turizm sektöründe işletmeler rekabet gücü yaratabilmek için sahip oldukları arz kaynaklarının farkında olup onları nasıl değerlendirebilecekleri son derece önemlidir. Sahip olunan bu kaynaklarla farklılık yaratarak rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlayıp bu durumu rekabet avantajına çevirebilirler.

2.1.2. Rekabet avantajı

Müşteriler tarafından algılanan hizmet ve ürün değeri rakiplerden üstünse bu rekabet avantajı durumudur. Bu değer oluşturulurken katlanılması gereken maliyetler de göz önünde bulundurulmalıdır. İşte rekabet avantajının bir unsuru da, bütün bu maliyetlerin rakiplerden farklı olarak daha etkin çalışıp daha düşük maliyetli ürünleri pazara sunabilmesidir. Rekabet avantajı konumunda olabilmek için ya maliyetler açısından rakip işletmelere yakın performans sergileyerek yüksek değerli ürünler oluşturmak ya da makul bir değeri düşük maliyetle pazara sunabilmek gereklidir. Rekabet avantajı için işletmeler bu iki boyuttan en az birinde rakiplerine üstünlük sağlaması yeterlidir. Her iki boyut açısından da rakiplerinin gerisinde kalan işletmeler kısa sürede durumu değiştirmezlerse yenilgiye mahkumdurlar (Torlak ve Altunışık, 2012: 32).

Rekabetçi avantaj, başarılı firmaları başarısız firmalardan ayırt etmede kullanılan ve firmaların stratejik hareketleri için gerekçe oluşturan bir araçtır (Akdoğanlar, 2012). Bıçaklı bir kavgada taraflardan birinin silahının da olması rekabet avantajına benzer ve tarafın sadece tek bir avantajla değil, bir avantajın üzerine bir diğerini ekleyerek kavgayı kazanması daha sık görülmektedir. İşletmeler, düşük maliyet ve düşük fiyatın yanı sıra daha pek çok kaynaktan rekabet avantajı oluşturabilirler. Bu kaynakları; kalite, hız, güvenlik, hizmet, tasarım ve güvenilirlik olarak sıralamak mümkündür (Kotler, 2005: 139).

Rekabet avantajı araştırmacılarından olan Porter (1985), rakipleriyle eş değer kazanç sağlaması için iki tür tanım yapmaktadır. Bu tanımlardan ilki daha düşük maliyet, ikincisi ise farklılaşmadır. Kazanılan avantajlar şirketin rekabeti gerçekleştirmesine izin veren tutumlardan oluşmaktadır. Bu tutumlara örnek olarak beceriler, üst düzey pazar pozisyonu

ve kaynaklar gösterilebilir. İşletmelerin başarı ya da başarısızlıklarına karar verecek olan müşterilerin pazarda yaptıkları seçimler, işletmeler tarafından önerilen ürün ve hizmetlerin rakip ürün ve hizmetlere kıyasla daha değerli olarak algılanıyorsa, müşteriler tarafından o ürünler tercih edilir. O halde rekabet oyununda başarı şartlarından biri rekabet avantajının önemli bir unsuru olan müşterilerin pazara sunulan ürün ve hizmetlerin değerini rakiplere göre nerede algıladığı olduğu görülmektedir (Hunt, 2000: 42).

Çizelge 2.1. Rekabet avantajının ilke ve kuralları

İlke	İfade	Gizli Şampiyonların Durumu
Hayatta Kalmak	Hayatta kalmak sadece rekabet avantajı ile başarıdır.	Bu ilkeye uygun olarak 1 ila 2 rekabet avantajına sahip olmak gerekir.
Rakibini Tanımak	Rakipleri gözlemek müşteri araştırmak kadar önemlidir.	Rakiplere yakınlık ile iyi rekabet bilgisi, daha az biçimsel rakip gözlemlemesi ve taklit etme tuzağına düşmemek gerekir.
Fırsat	Her rekabet parametresi bir rekabet avantajı fırsatı yaratır.	Temel ürün ya da hizmete tamamen odaklanılmalıdır. Diğer avantajlar rekabet avantajının sürekliliğine bağlıdır.
Tutarlılık	Performans, önemi ile bağdaşmalıdır.	İyi onaylanmış, teknolojiye dayalı işletmelerde bazı istisnalar vardır.
Algılama	Sadece algılanabilen avantajlar sayılır.	Genel olarak iyi, fakat yeni ve karmaşık ürünlerde sorunlar olabilir ve iletişim bazen zayıf olabilmektedir.

Kaynak: (Akgemci, 2007: 194)

Rekabet avantajı, firmanın kalbindedir. Maliyet, farklılık, odaklanma gibi rekabet avantajı türleri firma ve aktivite kapsamı arasındaki etkileşimle ilgilidir (Singh, 2012). İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri ve bu avantajı koruyabilmeleri için, çeşitli stratejiler belirlemeleri gerekmektedir. İşletmeler bu belirleyecekleri stratejilerle hem müşterilerine daha kaliteli mal ve hizmet sunar hem de piyasada varlıklarını sürdürme amacını gerçekleştirirler. Rekabet avantajı sağlamada temel ilke ve kurallar Çizelge 2.1’de görüldüğü şekilde özetlenebilir.

2.1.3. Genel (Jenerik) rekabet stratejileri

Jenerik olarak tanımlanmasının ana nedeni hiçbir sektöre, iş alanına ya da işletmeye özgü olmayıp, herhangi bir iş alanı için stratejik iş birimi seviyesinde uygulanabilir olmalarıdır. Porter, hangi sektör ya da pazarlarda rekabet etmeliyim, nasıl ve ne şekilde rekabet

avantajları geliştirip sürdürebilirim ve bunları başarmak için işletmemde var olan ne tür varlıkları, kaynakları, yetenekleri kullanabilirim ve ne tür yeni kaynaklara ya da yeteneklere ihtiyacım var temel sorularını sorarak kuramını geliştirmeye başlamıştır (Torlak ve Altunışık, 2012: 32).

Genel rekabet stratejileri, rakipleri devre dışı bırakma yaklaşımıdır. Bazı sektörlerde bu yapı, tüm firmaların yüksek getiriler elde etmesi anlamına gelirken, bazı sektörlerde, mutlak anlamda kabul edilebilir getiriler elde etmek demektir. Sektördeki rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak üç genel strateji yaklaşımı vardır. Bunlar (Porter, 1985: 13):

2.1.3.1. Toplam maliyet liderliği

Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve araştırma-geliştirme, servis, satış gücü, reklamlar gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Bu hedeflere ulaşmak için yönetimin maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi gereklidir. Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, firmaya sektöründe ortalamanın üstünde getiriler sağlar ve rakiplere göre yüksek bir pazar payı ve hammaddelere daha kolay erişim gibi avantajlar gerektirir (Porter, 2000: 44-45).

Maliyet lideri işletmeler, pazarda güçlü konumda bulunan işletmelerin baskılarından daha az etkilenirler ve düşük maliyetlerinden dolayı avantajlı olurlar. İşletmeler için maliyet daha fazla pazar payı demektir. Maliyet avantajı sağlayan işletmeler diğer işletmelerin pazara girişlerini zorlaştırmakta ve pazara giriş engeli oluşturmaktadır. Maliyet liderliği stratejisinde işletmenin karşılaştığı en büyük sorunlardan biri de rakipleri lider olan işletmeden daha uygun mal üretme yollarını bulmalarıdır. Bu işletmelerin en çok kullandıkları yöntemlerden biri de işçilik maliyetlerinin düşürülmesi ve ucuz işgücü ile işletme maliyet avantajı sağlayarak rakiplerinin üstünlüklerine son vermesidir (Tekin ve Ömürbek, 2004: 36).

Maliyet liderliği stratejilerinin uygulanabilmesi, yüksek pazar payına, hammaddelere daha kolay erişime, mamullerin nispeten standart olmasına, işletmenin ekonomiklik ölçeğine ve

öğrenme eğrisinin düşmesine ve pazarın yüksek fiyat elastikiyetine bağlıdır. Maliyet liderliği konumuna sahip olmak, işletmeye sektör ortalamasının üstünde kazanç sağlar ve firmayı tüm beş rekabet gücüne karşı korur (Dinçer, 2007: 34). Konaklama işletmelerini maliyet liderliği stratejisi açısından değerlendirilecek olunursa turizm sektörünün kendi özelliklerinden kaynaklanan nedenlerden dolayı etkili bir maliyet politikası izlemesi ve maliyet kontrol sistemi oluşturması gerekmektedir. Bununla birlikte konaklama işletmelerinde uygulanan her şey dahil sistemi kapsamında çalışanların ücretlerinin düşürülmesi, fazla mesai ücretlerinin ödenmemesi, tedarikçilerden daha ucuz ve daha az kaliteli ürünler satın alınması maliyet liderliği stratejisi ile açıklanamaz. Çünkü bu tür yaklaşımların uzun dönemde sürdürülebilir rekabet sağlamayacağı ve işletmenin sektör ortalaması üzerinde kar elde etmelerine imkan vermeyecekleri açıktır (Okumuş ve Avcı, 2008: 240).

2.1.3.2. Farklılaştırma

Farklılaştırma firmaların sunduğu ürün ve hizmeti, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şekilde yaratmaktır. Eskiden rekabette başarı kazanmanın başlıca etmenleri iyi ürün ve hizmet kalitesiydi, çünkü firmaların birçoğu bundan yoksundu. Oysa bugün kalite ve hizmet sıradanlaşmakta şirketler ürünlerini, daha hızlı geliştirme ve ulaştırma yeteneğini içeren rekabet yolları bulmak zorunda oldukları görülmektedir. Şirketler daha iyi ürün tasarımı yapabilmek için müşterileriyle uzun vadede karşılıklı karlı bir ilişki kurmak ve yeni özellikleri, üstün tasarımları, daha iyi estetik ve kişiye özel hizmetleriyle, müşterilerine daha çok yaklaşmanın yollarını bulmak zorundadır (Kotler, 2004: 62).

Farklılaşma stratejisiyle işletmeler müşterinin istek ve beklentilerine uygun ürünler oluşturmakta ve buna bağlı olarak rakiplerine göre fiyat farkı yaratmaktadırlar. Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyeti nedeniyle farklılaştırma, rekabet hamlesine karşı yalıtım sağlar (Porter, 2000: 47). Ancak işletmelerin müşterilerde fiyata bakmadan marka bağlılığı ve değer yaratması son derece önemli ve müşterilerin gözünde ne olursa olsun ayrıcalıklı üstünlük sağlamaları önemlidir. İşletme, farklılaştırma stratejisi ile rakiplerinden farklı bir şekilde müşteri beklentilerini yerine getirerek müşterinin ödemeyi kabul ettiği yüksek bir fiyatı uygular ve müşterinin işletmeye bağlılığını sağlayarak sadık müşteriler yaratmış olur (Ülgen ve Mirze, 2004).

2.1.3.3. Odaklanma

Bu strateji diğerlerine göre oldukça farklıdır. Odaklanma stratejisini seçen bir işletme sektördeki bir grup ya da kesimi seçmektedir. Yoğunlaşılacak kesimde rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur. Her bir fonksiyonel politika, bu düşünce akılda tutularak geliştirilir. Odaklanma stratejisi, bir bütün olarak pazar perspektifinden düşük maliyeti veya farklılaştırmayı gerçekleştirememesine karşın, dar pazar hedefi karşısında bu noktaların birine veya ikisine ulaşmayı başarır (Porter, 2000: 48).

Porter'ın (2000) rekabet stratejilerinde, rekabet avantajı sağlayabilmek için ya maliyete ya da farklılaşmaya odaklanılması gerektiği belirtilmektedir. İşletmeler iki stratejiye de aynı anda yöneldiğinde arada sıkışıp istedikleri başarıyı elde edemezler. Rakipler de bu durumu fırsat bilerek üstünlük sağlar. Odaklanma stratejisi bu iki stratejiden sadece birine yönelerek diğer işletmelerden daha başarılı olmayı sağlar. Maliyete odaklanıldığında işletmeler maliyetleri düşürerek müşterileri rakiplerinden önce kendine çekmektedir. Farklılaşmaya odaklanıldığında ise hedef müşterilere kaliteli ve farklı ürünler oluşturularak yüksek fiyat uygulayabilmektedirler. Ancak pazarda işletmelerden bazıları, bu stratejik alanlardan herhangi birinde uzmanlaşacak imkandan yoksun olabilir. Bu durumda işletme, rekabet gücü zayıf olduğu için herhangi bir alana yönelemez ve stratejiler arasında sıkışıp kalır. Diğer bir olasılık ise firmanın bu stratejilerin birden fazlasının farklı kombinasyonlarını kullanarak rekabetçi konumunu güçlü kılmalıdır. Birden fazla stratejiyi aynı anda uygulamak için firmanın oldukça güçlü ya da rakiplerinin zayıf olması gerekmektedir (Saridoğan, 2010: 99). Odaklanmayı başaran bir işletme potansiyel olarak sektör açısından ortalamanın üstünde bir kazanç sağlar. Bir işletme, maliyet liderliği ve farklılaştırma yoluyla beş rekabet gücü karşısında sağladığı korunmaları, odaklanma yoluyla da elde edebilir. Ayrıca, odaklanma ikame mamullere karşı en az savunmasız olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede de kullanılabilir (Dinçer, 2007: 203).

Rekabet stratejilerinin başarılı olabilmesi için her işletme ve şirketin kendine özgü stratejiler belirlemesi gerekir. Bu stratejiler Şekil 2.1'de belirtildiği gibi, özel bir müşteri grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanarak işletmenin, bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebildiği fikrine dayanır. Odaklanma stratejisi, ikame ürün ve

hizmetlere karşı en savunmasız olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede de kullanılabilir. Odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kuruludur (Tekin ve Zerenler, 2009: 30).



Şekil 2.1. Üç genel strateji

Kaynak: (Porter, 2000: 49).

Bir işletmenin bu üç stratejiden hiçbirini başaramaması, arada sıkışıp kalması, son derece zayıf bir stratejik durumdur. Bu firmanın pazar payı, sermaye yatırımı ve düşük maliyet oyununu oynamak için azmi, düşük maliyetli bir konum elde etme ihtiyacını çözecek sektör çapında farklılaştırma yapma isteği veya odaklanması yoktur. Arada sıkışıp kalmış olan firma düşük karlılığı hemen hemen garantilenmiştir. Ya düşük fiyatlar talep eden yüksek hacimli müşterilerini kaybeder ya da işi düşük maliyetli firmaların elinden kapmak için karlardan vazgeçmek zorunda kalır (Dinçer, 2007: 199).

Çizelge 2.2. Maliyet liderliğinin ve farklılık stratejisinin özellikleri

Genel Strateji	Temel Strateji Elementleri	Kaynaklar ve Kurumsal Gerekliler
Maliyet Liderliği	Ölçek etkinliği olan tesisler, Üretim için tasarım, Genel giderler ve AR-GE kontrolü, Süreç yeniliği, Dış kaynak kullanımı (özellikle deniz aşırı), Marjinal müşteri hesaplarından kaçınmak.	Sermayeye erişim, Süreç mühendisliği yetenekleri, Yoğun raporlama, Sıkı maliyet kontrolü, İş ve işlev özelleştirmesi, Nicel hedeflerle bağlantılı güdümler.
Farklılık	Marka reklamı, tasarım, hizmet, kalite ve yeni ürün geliştirmeye odaklanmak.	Süreç mühendisliği yetenekleri, Çapraz işlev koordinasyonu, Yaratıcılık, Araştırma yetkinliği, Nitel performans hedefleri ile bağlantılı güdümler.

Kaynak: (Grant ve Jordan, 2014:186)

Çizelge 2.2’de maliyet liderliğinin ve farklılık stratejisinin özelliklerine bakıldığında iki strateji arasındaki temel farklılık maliyet liderliğinde genel olarak ürünün fiyatı, genel giderleri, kaynak kullanımının önemli olduğu; farklılık stratejisinde ise ürünün oluşturulmasında tasarımı, kalitesi, marka reklamının ön planda olduğu görülmektedir.

Genel rekabet stratejilerini turizm sektöründeki işletmeler rekabet gücü elde edebilmek için geliştirmeleri gereklidir. Destinasyonlar sahip oldukları kaynakları nasıl değerlendirebileceğini, uzun dönemde nasıl başarı sağlayabileceğini bu stratejileri kullanarak elde edebilirler. Turizm işletmeleri bu stratejilerle gerek rakip işletmelerin durum analizi, gerekse turizmin ekonomik açıdan analizleri konusunda bilgi sahibi olmaları açısından son derece önemlidir. Aynı zamanda işletmeler bu stratejilerle rekabet avantajı elde edebilmesi için her bir değer faaliyetini ve bu faaliyetler arasındaki ilişkileri açıklayarak daha düşük maliyetlere ulaşılmasını ve farklılık yaratmasını sağlayabilmektedir. Bu bağlamda değer zinciri son derece önem arz etmektedir.

2.1.4. Değer zinciri

Değer zincir analizi, işletmenin rekabet avantajının anlaşılması, değer zincirinin hangi aşamasında müşterilere sunulan değer artırılabilirliğinin veya maliyetlerin düşürülebileceğinin belirlenmesi ve işletmenin tedarikçileriyle, müşterileriyle ve sektördeki

diğer işletmelerle olan ilişkilerinin daha iyi bir şekilde anlaşılması amacıyla kullanılan stratejik bir yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir (Blocher, 2005).



Şekil 2.2. Değer Zinciri

Kaynak: Pearce ve Robinson, 2005: 160.

Rekabetçi üstünlük bir işletmenin tüketicilerde yarattığı değerlerin oluşması ve bu oluşum sürecindeki maliyet farkına bağlı olarak şekillenmektedir. Değer, bir işletmenin tüketiciler için sunduğu ürünlere ödemeye hazır oldukları miktardır, bu miktar işletmenin ürünlerini satabileceği fiyatı yansıtmaktadır (Tekin ve Ömürbek, 2004: 47). Değer zinciri bir şirketin arz yanının (hammadde, iç lojistik ve üretim süreci) talep yanına (dış lojistik, pazarlama ve satış) bağlanmasını sağlayan bir dizi katma değer yaratıcı faaliyeti tanımlayan modeldir. Ancak hissedar değeri yaratmada en önemli unsur, bu faaliyetleri, müşteriye sunulan değeri zenginleştirecek süreçler halinde bütünleştirmektir (Doyle, 2003).

Başka bir ifadeyle değer zinciri; bir firmanın faaliyetlerini çeşitli kategoriler altında toplayarak bir ürün ya da hizmet üretimini, depolanması, paketlenmesi, pazarlaması, teslimatıyla doğrudan ilgili olanları; girdileri üreten, temin eden ve geliştirenleri tedarik ya da genel karar alma süreci gibi kapsayıcı işlevleri birbirinden ayırır. Değer zinciri, birbirine bağımlı ya da bağlantılı faaliyetlerden oluşan bir sistemdir. Ana faaliyetler ürünün fiziksel üretimi, pazarlaması, alıcılara teslimatı ve satış sonrası destek ile hizmeti içerir. Destek faaliyetleri ise, ana faaliyetlerin gerçekleşmesine olanak tanıyan girdileri ve altyapıyı sağlar. Her faaliyet, satın alınmış girdilere, insan kaynaklarına ve teknoloji bileşimine başvurur. Genel yönetim, hukuk ve muhasebe gibi işlevlerin dahil olduğu firma alt yapısı, tüm zincire destek sağlar (Porter, 2010: 105).

Stratejik yönetim çerçevesinde değer zinciri analizi rekabet stratejilerinin oluşturulmasında ve uygulanmasında temel araç olarak görülmektedir. Çünkü bir işletmenin farklılaştırma ya

da maliyet avantajı yaratması ve bu avantajı sürdürmesi esas olarak işletmenin değer zincirini rakiplerinin değer zincirlerine nazaran ne ölçüde etkin yönettiğine bağlıdır. Değer zinciri analizinin önemli üç özelliği şu şekildedir (Göral, 2014: 264-266):

- Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün kaynaklarının ortaya çıkartılması,
- Farklı değer faaliyetlerinin ve uygulanacak rekabetçi stratejilerin (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) tespiti,
- Zincirde yer alan halkalar arasındaki kompleks ilişki ve bağlantıların tanınması.

Değer zinciri Yiğit'e (2008) göre işletmelerin rekabet avantajını daha iyi anlamak, işletmelerin fonksiyonlarına etkisinin anlaşılmasına ve firmanın tedarikçileriyle, müşterileriyle ve diğer firmalarla olan bağlantılarının iyi anlaşılması için kullanılan stratejik bir analiz aracıdır. Değer zincirindeki tüm faaliyetlerin değer yaratması gereklidir. İşletme, bu faaliyetleri ile yaşamını sürdürmektedir. İşletmeler bu faaliyetleri yerine getirmek için bir bedel ödemektedir. Bu nedenle, işletmeler rekabet üstünlüğünü maliyetlerini düşürme ile ilgili çalışmalarını değer zinciri analizi ile temel ve destek faaliyetleri üzerinde gerçekleştirmeye çalışmaları gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 261).

Temel Faaliyetler

Değer zincirinde yer alan temel faaliyetler beş gruba ayrılmaktadır. Bu faaliyetler genel olarak ürünün üretilmesi, satışı ve pazarlaması, müşterilere ulaştırılması ve satış sonrası hizmetlerden oluşmaktadır. Temel faaliyetler şu şekilde sıralanmaktadır (Pearce ve Robinson, 2005: 160):

- 1) *İç lojistik*: Yapılan aktiviteler, fiyatlar, varlıklar, yakıt ve enerji alımındaki giderler, hammadde, yarı mamul, ürünler, tüketilebilir parçalar, satıcıdan alıcıya dağıtımın, depolamanın ve denetimin yönetimini yapar.
- 2) *İşlemler*: Fiyatlar, varlıklar, hammadde vb. işlemlerin işlenerek son ürün haline getirilmesidir. (Üretim, montaj, paketleme, teçhizat, imkanlar, kalite kontrol, çevre koruma).
- 3) *Dış lojistik*: Üretilen ürünlerin alıcılara dağıtılması, biten ürünlerin depolanması, sipariş süreci, paketleme ve dağıtım süreci, kargolama ve dağıtım araçları gibi işlemler yer almaktadır.

- 4) *Pazarlama ve satış*: Ürünlerin müşteriler tarafından tercih edilmesi için reklam, tutundurma, fiyatlandırma, kanal seçimi ve müşteriye satışı gerçekleştirme faaliyetlerinden oluşmaktadır (Tekin ve Ömürbek, 2004: 22). Pazarlama desteği, reklam ve promosyon, pazar araştırması ve planlaması, satıcı ve aracı desteği gibi hizmetlerden oluşmaktadır (Pearce ve Robinson, 2005: 160).
- 5) *Servis*: Ürünlerin değerini arttırmak ve sürdürmek için alıcılara destek olan hizmetlerden (kurulum, yedek parça dağıtımı, idame ve bakım, teknik destek ve alıcı şikayet ve önerileri) oluşmaktadır. Ürünlerin satış sonrasında, garanti kapsamı ve süreleri, bakım ve onarım, müşterilere ürünü kullanma eğitimi gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Pearce ve Robinson, 2005: 160). Satılan ürün ile ilgili müşteri tatmini sağlamak ve tatminin devam ettirilmesi amacıyla satış sonrasında tamir, bakım, kurulum gibi satış sonrası hizmetleri kapsamaktadır (Göral, 2014: 110).

Destek Faaliyetler

Temel faaliyetlere girdi sağlayan faaliyetlerdir. İşletmelerin temel faaliyetlerine destek veren ve böylece değer yaratılmasına katkı sağlamaktadır. Destek faaliyetler dört gruba ayrılmaktadır (Pearce ve Robinson, 2005: 160):

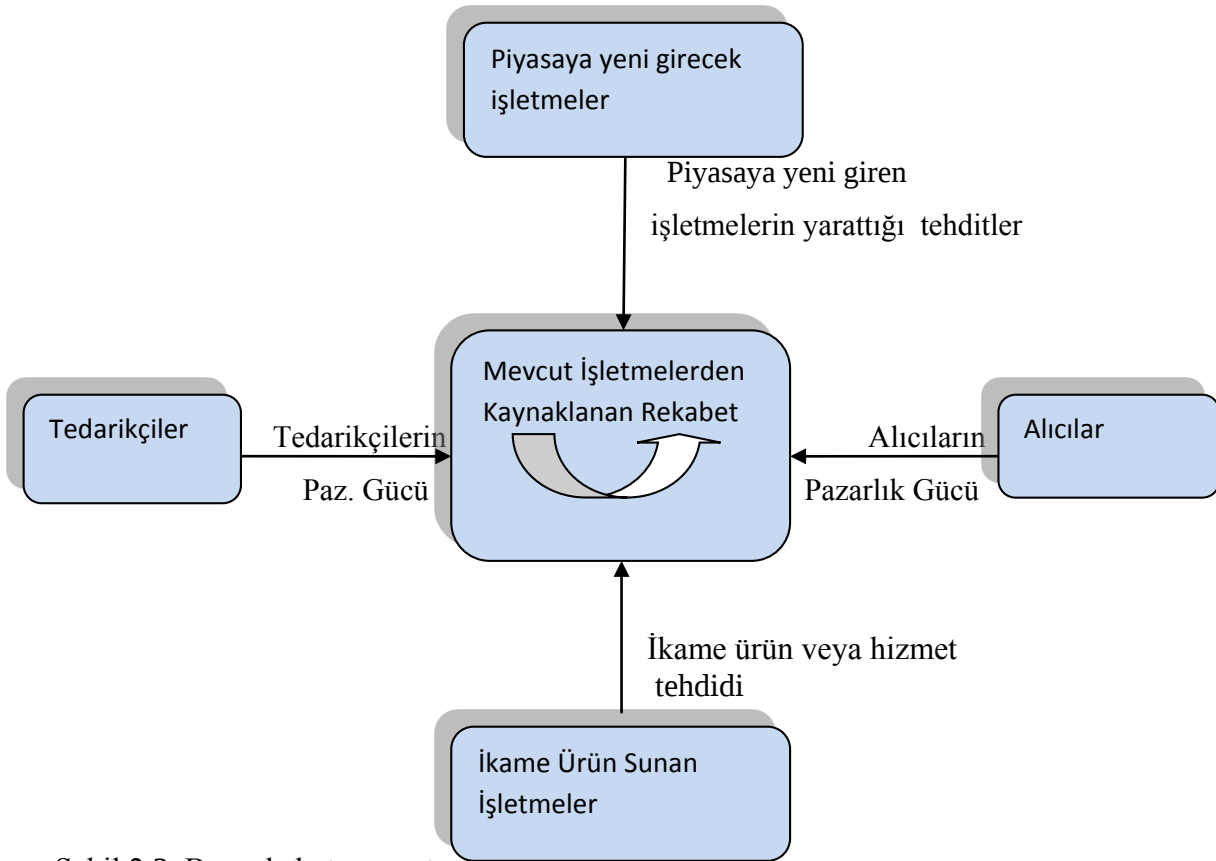
- 1) *Genel yönetim*: Genel işletme, muhasebe ve finans, yasal ve mevzuat konuları, güvenlik ve emniyet, işletme bilgi sistemi ve genel giderler gibi konuları kapsamaktadır.
- 2) *İnsan kaynakları yönetimi*: İşe alma, kiralama, eğitim, gelişim ve tüm personellerin tazminatları, işçi hakları, hafıza temelli yeteneklerin gelişimi gibi kaynaklar kullanılarak bütün değer zincirini desteklenmektedir.
- 3) *Araştırma, teknoloji ve sistem gelişimi*: Ürün araştırma geliştirme süreçleri, dizayn gelişim süreçleri, teçhizat tasarımları, bilgisayar yazılım gelişimleri, telekomünikasyon sistemleri, bilgisayar destekli dizaynlar, mühendislik, yeni altyapı kapasiteleri, bilgisayar destekli sistemlerin gelişimi vb. sistemleri kapsamaktadır.
- 4) *Tedarik*: Değer zincirinde kullanılan herhangi bir girdinin satın alınması ile ilgili bir kavramdır. Satın alınan girdiler genel olarak temel faaliyetler içerisinde yer almasına rağmen destek faaliyetlerini içeren her bir değer faaliyeti de mevcuttur (Tekin ve Ömürbek, 2004: 23). Satın alma ve hammadde tedariki, depodaki ürünler, hizmetler,

gerekli dış kaynak kullanımı gibi işlemlerden oluşmaktadır (Pearce ve Robinson, 2005: 160).

Turizm açısından turistlerin tatillerini planlamaları ve daha sonra tatil sonrasında eve dönüş sürecine kadar birçok faaliyeti turizm değer zinciri içerisinde yer alması mümkündür. Bunun anlamı, seyahat etme arzusunda olan kişi ya da kişilerin seyahate çıkabilmesi için satın alması gereken turistik ürünler kapsamında ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence, ulaşım, seyahatler gibi ayrı ayrı hizmetlerin bir araya getirilme gerekliliğidir. İşletmeler Şekil 2.2'deki değer zincirinde belirtilen yeterli kaynaklara sahip olduklarında rekabet üstünlüğü sağlamış olurlar. Rekabet üstünlüğü elde etmede ve bu üstünlüğün sürdürülmesinde M. Porter beş faktörün önemli olduğunu vurgulamaktadır.

2.1.5. Michael Porter'ın Beş rekabet gücü stratejileri

Porter'e (2000) göre bir sektördeki rekabetin durumu işletmenin karar ve davranışlarını etkileyen beş temel rekabet güce bağlıdır (Şekil 2.3). Beş rekabet gücü; pazara giriş, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabettten oluşmaktadır. Rekabet güçlerinin tümü sektör rekabetinin ve karlılığın yoğunluğunu belirler işletmeler için strateji oluşturulmasında büyük bir güç oluşturmaktadır. Porter (2010), rekabet sadece rakipler arasında olarak tanımlanmamaktadır. "Rekabet; yerleşik sektör rakiplerinin yanı sıra, müşteriler, tedarikçiler, ikame ürünler, potansiyel rakipler beş rekabet kuvveti rekabet yapısını tanımlamaktadır."



Şekil 2.3. Beş rekabet gücü stratejisi

Kaynak: (Porter, 2000: 4)

Firmaların rekabetçi avantajlarını korumak ve geliştirmek için, sektör yapısında olabilecek değişimleri rakiplerinden önce yorumlamalarına yardımcı olabilecek beş güç modeli kullanılır. Bu beş güç modelinde iki önemli tehdit bulunmaktadır; ikame işletmeler ve yeni girecek olan firmaların yarattığı tehditlerdir. Bu iki tehdit ögesi her an endüstriye dahil olup işletmenin pazar konumunu etkiler ve işletmelerde bu durumu dikkate alarak yeni stratejiler belirlemesi gerekmektedir (Karacaoğlu, 2006: 54).

2.1.5.1. Sektördeki mevcut rakip işletmeler arasındaki rekabet

Mevcut rakipler arasındaki rekabet elverişli bir yer elde etmek için; fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunulması ve genişletilmiş müşteri hizmeti veya garantileri gibi taktiklerle manevra yapma biçimi gibi yöntemleri kullanır. Rekabetin çıkmasının nedeni, bir ya da daha fazla rakibin baskıyı hissetmesi ya da konumlarını geliştirme fırsatlarını görmesidir (Porter, 2000: 21). Bir sektörde işletmeler arasındaki güçlü rekabet kârlılık açısından önemli bir tehdit oluşturmaktadır. Bir sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasındaki rekabeti şekillendiren üç faktör bulunmaktadır (Akgemci, 2007: 198):

- 1) *Sektörün rekabetçi yapısı:* Bir sektörün rekabetçi yapısı, o sektörde faaliyet gösteren işletmelerin sayı ve büyüklüklerine bağlıdır. Sektör yapıları dağınık ve bütünleşik yapılar arasında değişik konumlarda yer alabilmektedir. Rekabetin yoğun olduğu dağınık olduğu bir sektörde en uygun strateji mümkün olduğunca maliyetlerin minimize edilmesidir. Bütünleşik yani oligopol bir durumda ise işletmeler birbirlerini bağımlı olduklarından rekabetçi bir faaliyet rakiplerin pazar payını doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle oligopol piyasalarda rekabet ürün kalitesi ve tasarım özelliklerinde gerçekleşmektedir.
- 2) *Talep koşulları:* Bir sektörde süregelen rekabetin şiddetini belirlemede talep koşulları önemli rol oynamaktadır. Eğer pazar büyüyorsa ve talepte bir artış varsa bu işletmeler için önemli fırsat oluşturacaktır. Aksi durumda ise, azalan talep işletmeler arasında pazar payı ve gelirleri korumak için önemli bir mücadele ortaya çıkaracaktır.
- 3) *Pazardan çıkış engelleri:* Bir sektördeki sanayi kolunda talep azalırken, çıkış engelleri işletmeler için önemli bir tehdit oluşturacaktır. Eğer çıkış engelleri çok güçlü ise, bir işletmenin istemediği halde avantajı olmayan bir sektörde faaliyetlerini devam ettirmesi söz konusu olabilir.

2.1.5.2. Potansiyel giriş tehdidi

Bir sektörde yeni rakiplerin piyasaya girerek mevcut işletmelerin pazar paylarını daraltması her zaman olasıdır. Bunun sonucunda mevcut rakiplerin satışları ve buna bağlı olarak kârları azalacaktır. Bu bağlamda, sektördeki mevcut işletmelerin amacı potansiyel rakiplerin girişini engellemek ve sınırlamak olmaktadır (Tekin, Güleş ve Ögüt, 2010: 290).

Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, mevcut rakiplerden beklenebilecek tepkilerle ilişkilendirilmiş, mevcut giriş engellerine bağlıdır. Eğer engeller yüksekse sektöre yeni girecek firma, rakiplerinden yoğun misillemeler bekliyorsa, giriş tehdidi düşük olur. Yeni girişim bir sektörün kar potansiyeline tavan sınır koymak gibi bir tehdit yaratır. Tehdit yüksekse, yerleşik şirketler yeni rakipleri caydırmak için fiyatlarını düşük tutmalı ya da yatırımı artırmalıdır (Porter, 2010: 38). Altı temel giriş engeli vardır (Porter, 2000: 8):

- 1) *Ölçek ekonomileri:* Ölçek ekonomileri, işletme büyüklüğüne bağlı olarak elde edilen maliyet avantajlarını ifade etmektedir. Ölçek ekonomilerinin kaynakları arasında standart

ürünlerin seri üretimi sonunda maliyetlerin kısılması, hammadde ve yardımcı malzemelerin büyük miktarlarda alınmasıyla sağlanan iskontolar ve yüksek üretim miktarlarına bağlı olarak azalan sabit giderler gösterilebilmektedir. Bu durumda yeni bir işletme sektörü küçük bir ölçekle girmenin getireceği önemli maliyet dezavantajlarını veya büyük ölçekle girmek için gerekecek önemli sermaye maliyetini göz önüne almak zorunda kalacaktır (Akgemci, 2007: 197). Ölçek ekonomisine göre bir firma, yüksek hacimli ürünler ürettiğinde, firmanın birim maliyeti düşer. Çünkü firma, sabit maliyetini daha fazla birime yayabilir, daha verimli teknoloji ile çalışabilir ya da tedarikçilerini daha iyi kontrol edebilir (Porter, 2008: 81).

- 2) *Ürün farklılaştırması:* Ürün farklılaştırması, sektörde yer edinmiş firmaların geçmişte yaptıkları reklamlardan, müşteri hizmetlerinden, ürün farklılıklarından veya yalnızca sektördeki ilk firma olmalarından kaynaklanan marka tanınmışlığına ve müşteri sadakatine sahip olmaları demektir. Farklılaştırma, sektöre yeni giren firmaları, mevcut müşteri sadakatinin üstesinden gelebilmeleri için çok fazla miktarda paralar harcamaya zorlayarak, giriş için bir engel yaratır (Porter, 2000: 11).
- 3) *Sermaye gerekleri:* Rekabet edebilmek için büyük finansal kaynaklarla yatırım yapma ihtiyacı da bir giriş engeli yaratır. Sermaye yalnızca üretim tesisleri için değil, müşteri kredisi, stoklar veya başlangıç maliyetlerini karşılamak gibi şeyler için de gerekli olabilir (Porter, 1985: 11). Sermaye sadece sabit tesis için gerekli değildir aynı zamanda da müşteri portföyünü genişletmek, demirbaşları satın almak ve başlangıç kayıplarını finanse etmek için de gereklidir. Firmalar, rekabet edebilmek ve yeni girişleri engellemek için yüksek sermaye gereksinimlerine ihtiyaç duyarlar (Porter, 2008: 83).
- 4) *Geçiş maliyetleri:* Endüstriye yeni girenler alıcıları kolayca kendilerini çekebiliyorlarsa ve alıcılar da eski firmalarını ve ürünlerini rahatça değiştirip yeni firmaların ürünlerine geçebiliyorlarsa bu konuda katlanacakları hiçbir maliyet söz konusu değilse yeni girenlerin tehdit ve tehlikesi daha fazla olabilir (Eren, 2013: 153).
- 5) *Dağıtım kanallarına erişim:* Sektöre yeni giren bir işletme, dağıtım kanallarına uygun bir giriş sağlama ve ürünün dağıtımını garanti altına alma gereksinimine dayalı giriş engeli söz konusu edilebilir. Var olan rakipler, var olan dağıtım kanallarına ne kadar sıkı bağlanmış olursa, giriş o kadar zor olmaktadır (Porter, 1979: 137).

6) *Devlet politikaları:* Bir endüstriye girişler hükümet tarafından kısıtlanabilir. Bu takdirde yeni girenlerin sayısı ve yaratacakları tehdit ve tehlikeler azalabilir. Örneğin banka ve sigorta sektöründe faaliyet yapanlar hükümetin iznine bağlıdır ve ayrıca yüksek miktarlarda ve enflasyona göre her yıl artırılan öz sermayeyi gerekli kılmaktadır. Sektörler hem maddi açıdan ve hem de iş ahlakı açısından incelendiği için bu sektörlere yeni giren firmaların tehdit ve tehlikeleri az olmaktadır (Eren, 2013: 156).

2.1.5.3. İkame mallar tehdidi:

İkame ürünlerin pazara girdiği ve girebileceği durumlarda, ana mal fiyatları bir miktar düşürülerek giriş engellenir (Ülgen ve Mirze, 2004: 262). İkame ürünlerin işletme üzerinde yarattığı tehditler, fiyatların belirli bir miktar aşağıya çekilmesine olanak sağlar. Bu durum, dışarıdan ikame ürün olarak girebilecek mal ve hizmetler için bir engel oluşturur. Ortada ikame bir ürün yoksa ve girişler engellenmişse, rakipler arasında potansiyel getiriye sınırlayacaktır. Girişin serbest olduğu, sayısız ürün ve firmanın ikame edilebilir olması nedeniyle rekabetin başıboş kaldığı, mevcut firmaların tedarikçiler ve müşteriler karşısında pazarlık gücüne sahip olmadıkları, ekonomistin mükemmel rekabetçi olarak tanımladığı sektör rekabet yoğunluğunun en uç noktasıdır (Porter, 2000: 6).

İkame ürünlerin belirlenmesi, sektördeki ürünle aynı fonksiyonu yerine getirecek diğer ürünlerin araştırılması meselesidir. Bazen bu durum, sektörden kopmuş oldukları anlaşılan iş alanlarının araştırılmasını gerekli kılan karmaşık bir görev olabilir. İkame ürünlerin karşısındaki konum, ortak sektör hamleleri meselesi de olabilir (Porter, 2000: 30).

İkame ürünler fiyat bakımından ucuz veya aynı, ama diğer bakımlardan (estetik, kalite, sağlamlık vb.) daha iyi ise alıcılar ikame ürünlerini tercih edeceğinden sektör için önemli bir tehlike kaynağı oluştururlar (Eren, 2013: 152). En fazla ilgiyi hak eden ikame ürünler yüksek karlar elde eden sektör kolları tarafından üretilmekte ve performanslarını olumlu yönde geliştiren eğilimlere tabi olmaktadır. İkinci durumda, bazı gelişmeler sektördeki rekabeti arttırır ve fiyatlarda düşüşe veya performansta iyileşmeye neden olursa, ikame ürünler çoğu zaman oyuna çabuk katılırlar.

2.1.5.4. Alıcıların pazarlık gücü

İşletmenin, alıcılarının sahip olduğu pazarlık gücü sayesinde sektör üzerinde yarattığı tehdit ve sektörü yönlendirme kabiliyetidir. Alıcılar, bazı durumlarda işletmenin rekabet gücünü farklı baskı yollarıyla olumsuz etkileyebilir. Alıcıların pazarlık gücünü azaltmak ve onları kontrol altında tutmak için alıcı işletmeye bağımlı hale getirilmelidir. Bu, tedarikçi değiştirme maliyetlerinin yükseltilmesi alıcının beklenti ve istekleri doğrultusunda ürün ve hizmet unsurlarının geliştirilmesi yollarıyla gerçekleştirilebilir (Tekin, Güleş ve Ögüt, 2010: 292).

Alıcılar daha kaliteli, iyi ürün ve hizmet gibi maliyetleri yükselten beklentilere sahipse, fiyatların düşük olması yönünde güçlerini birleştiriyorlarsa, rakipleri tarafından bir tehlike olarak görülmektedirler. Eğer alıcılar güçlüyse, pazarda fiyatların düşmesi için işletmeyi zorlayabilir. Öte yandan, pazarlık gücü zayıf alıcılar işletmelere fiyatları yükseltme ve daha fazla kar elde etme olanağı sağlamaktadırlar (Akgemci, 2007: 199). Ürün ikamesi varsa veya piyasaya giriş engelleri yoksa pazarda rekabet yoğunluğu sebebiyle fiyatların düşeceği konusunda tehditler var demektir. İşletme yöneticileri, bu beş belirleyiciyi göz önünde bulundurup rekabetin geleceğini de tahmin ederek, en iyi savunma durumunu kullanıp işletmesinin güçlenmesini sağlayacak ve pazarda meydana gelecek değişimlerden rakiplerinden önce faydalanma yollarını belirleyecektir (Tekin ve Zerenler, 2009: 57).

Porter, fiyatların artıp azalmasında alıcıların gücünü belirleyen faktörleri ikiye ayırır (Akgemci, 2007: 195):

1) *Pazarlık düzeyi*: Pazarlık düzeyinde müşteri sayısı, müşteri bilgisi, dikey bütünleşme olanağı, ikame mallar gibi faktörler müşterilerin gücünü belirlemektedir. Müşteri grubunun pazarlık gücünü elinde bulundurduğu durumlar şu şekildedir (Porter, 2010: 36):

- Alıcı sayısı az ya da her bir satıcıya göre yüksek hacimlerde alım yapar.
- Ürünler standarttır ve farklılaşmamıştır.
- Alıcılar satıcı değiştirdiklerinde çok az değiştirme maliyetiyle karşılaşır.
- Satıcıların çok karlı olması durumunda, alıcılar geri çekilip sektör ürününü kendileri üretmek gibi bir tehdit arz ederler.

2) *Fiyat duyarlılığı*: Fiyat/toplam alışlar oranı, ürün farklılıkları, marka tanınmışlığı, kalite/performans oranı, müşteri karları ve karar alıcılarının cesaret ve teşviki gibi faktörler de alıcıların güçlerinin belirlenmesinde rol oynamaktadır. Alıcı grubunun fiyata karşı duyarlı olduğu durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2010: 72):

- Alıcılar her seçeneği değerlendirir ve sıkı pazarlık yaparlar. Alınan ürün harcamalarının çok az bir miktarını oluşturuyorsa alıcılar fiyata daha az duyarlıdır.
- Nakit zengini ve daha karlı müşteriler fiyata daha az duyarlıdır.
- Sektör ürününün kaliteyi etkilediği durumlarda alıcılar fiyata az duyarlıdır.
- Ürün ve hizmetin performansını artırarak ya da hammadde, işgücü maliyetlerini düşürerek masraflarını çıkardıkları durumlarda alıcılar daha çok kaliteye önem verirler.

2.1.5.5. Tedarikçilerin pazarlık gücü:

Tedarikçilerin, işletme üzerindeki etkisi ve sektörü yönlendirme gücü işletmenin ihtiyaç duyduğu hammadde, yarı mamul, araç-gereç, işletme malzemesi vb. kaynakları satın alması olarak sıralanabilir (Porter, 1985: 8). Bir şirketin tedarikçilerinin kalitesi ve diğer sektörlerle işbirliği içinde olması, o şirketin başarısı açısından büyük önem taşır. Düşük kaliteli mal ve hizmet üreten, teslimatlarını geciktiren, zor ulaşılan ya da satış sonrası hizmetlerini düzgün yapmayan tedarikçiler, bir şirketin varlığını tehdit eden unsurlardır (Kotler, 2000: 118).

Turizm sektörünü oluşturan işletmeler, tedarikçilerden aldıkları hammadde, işgücü gibi kaynakları turistlere sunarak karşılığında gelir elde ederler. Tedarikçiler gibi ikame ürün sunan işletmeler de turizm sektörünü ekonomik açıdan bütünleyici rol üstlenirler. Rakiplerin varlığı ise turizm sektöründeki rekabetin daha da artmasına neden olmaktadır. Diğer bir ifadeyle turizm işletmeleri rekabet avantajı sağlamak istiyorsa bu rekabet güçlerini kullanarak daha iyi üretim üretilmesini ve işletmelerin sürekli gelişimini sağlamaktadır. Ayrıca tedarikçi ve ikame hizmet sunan işletmelerin varlığı sayesinde daha nitelikli ve iyi hizmet sunumu ortaya çıktığı görülmektedir (Bahar ve Kozak, 2012: 65).

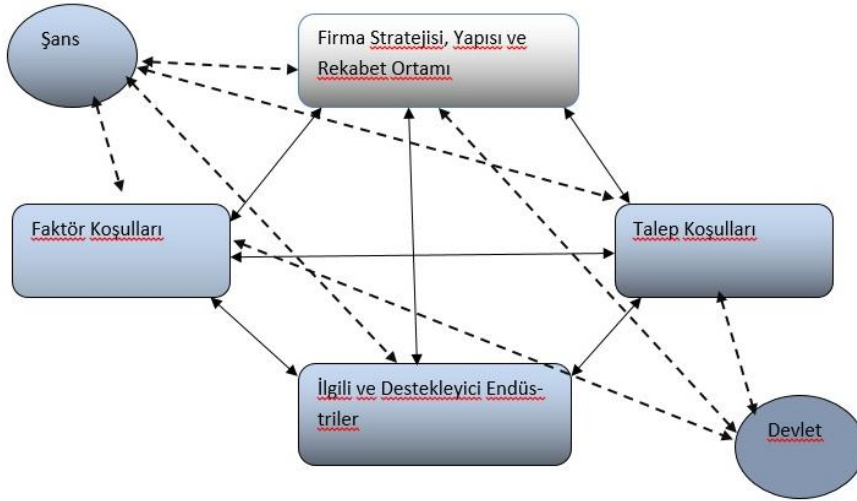
Turizm sektörünün rekabet gücünün hangi faktörlerin etkisi altında olduğunu açıklayan ve turizm sektörü ile ilgili rekabet modellerinden biri olan Elmas Modeli’de Porter’ın Beş Güç Modeli gibi teorik açıdan geçerli bir yapıya sahiptir.

2.1.6. Elmas modeli

İşletmeler, düşük maliyetlerle ürün veya hizmet üretir ya da daha yüksek fiyatlarla farklı ürünleri veya hizmetleri müşterilerine sunup onların beklentilerini karşılamaya çalışır. Bu rekabet avantajı elde etme yönünde bir çabadır. Ancak, rekabet avantajı elde etmek tek başına yeterli değildir; asıl olan bu avantajın devamlılık göstermesidir. Devamlılık gösteren rekabet avantajı için işletmelerin kullanacakları en önemli araçlar rekabet stratejileridir (Alayoğlu, 2010: 42). Rekabet stratejilerini başarıyla seçebilmek için rekabet analizlerinin her yönüyle yapılması gerekir. Rekabet analizleri yapılmadan, işletmelerin ve rakiplerinin hangi alanlarda güçlü ya da zayıf olduklarını belirlemek ve rakiplere karşı hangi alanlarda üstünlük kurulabileceğini kestirmek hemen hemen imkânsızdır (İslamoğlu, 2000: 238).

Rakipleri Analiz Teknikleri (1990) adlı çalışmada Porter, işletmelerin rakipleri ile girdikleri zorlu rekabet ortamlarında başarılı olabilmeleri için rakipleri ve onların ne tür stratejiler kullandıkları ürün ve hizmetlerinde ne tür değişiklikler yarattıkları hakkında her türlü bilgiye sahip olmaları gerektiğinden bahsetmektedir. Aksi takdirde güçlü rakiplerinin karşısında kendi pozisyonlarını yanlış değerlendirip başarısızlığa uğramaları kaçınılmaz olacaktır.

Porter, stratejik yönetim ile uluslararası ekonomiyi birleştirerek bir konsept geliştirmiştir (Grant 1991; Pitelis 2009; 101). Elmas şeklinde tasarımılanan model (Şekil 2.4) ulusal rekabet avantajının dört belirleyiciye bağlı olduğunu belirtir. Bu temel değişkenler elmasın köşelerini oluşturan girdi koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı, talep koşulları, ilgili ve destekleyici kuruluşlardır. Modelin bütününde iki ek yapı daha bulunur. Bunlar şans (teknolojik süreksizlik, global değişimler, diğer ülkeler tarafından alınan politik kararlar gibi) ve devlettir. Devlet ise bu dört faktörü dışarıdan etkileyen bir başka değişken olarak modelde yer almaktadır. Rekabet avantajını belirleyen elmas modeli bir sistem ortaya çıkarmakta, bu nedenle temel değişkenler tek tek değil birlikte rekabet avantajlarını belirlemektedirler. Bu dört faktör ve ek olarak iki faktör birlikte faktörler arası hiyerarşi olan bir yapı oluşturur. Ayrıca Porter temel ve gelişmiş faktörler olarak bir ayrım da yapar. Temel faktörler doğal kaynaklar, konum, iklim gibi başlıklardan oluşurken gelişmiş faktörler iletişim, altyapı, gelişmiş yetenekler, araştırma imkânları gibi konulardan oluşur. Elmas modelinde yüksek eğitim seviyesi gelişmiş bir faktör olarak sunulur ve rekabetsel avantajı temsil eder (Harzing ve Giroud, 2014).



Şekil 2.4. Porter'ın Elmas Modeli

Kaynak: Porter, 1990 : 127.

Elmas modelinde bir değişkenin etkisi diğer değişkenlere bağlıdır. Bu model firmaların kendi kendini güçlendirmeleridir. Porter'ın Elmas Modeli'nde sistem bir bütün olarak hareket etmekte ve bir süreç ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte rekabet avantajları, değişiklik ve inovasyonların hızına bağlıdır. Modelde yer alan değişkenlerin faydalı olması diğer faktörlerin durumuna bağlıdır. Bu faktörlerin etkili olması durumunda işletmeler başarıya ulaşmış demektir. Etkililiğin ortaya çıkması, tek bir etkenin yetersiz olduğu ve yeni bilgi, yenilik ve değişimlerin sürekli devreye girdiği sistem, dinamik ve rekabetçi bir ortamın varlığı küresel rekabet avantajını ortaya çıkarmaktadır (Ahmadov, 2010).

Porter elmas modelinde gelişmiş ülkelerin endüstri dallarında başarılarını veya başarısızlıklarını açıklar. Ona göre ülkeler; ulusal elmas modelinin en etkili olduğu endüstri dallarında başarılı olmuşlardır. Yine de dışarı ile entegre olamamış endüstri dalları başarılı olamazlar. İş alanları kamu ve özel sektörün tedarikçileri ve diğer bağlantıları ile birlikte operasyon yaptıkları endüstri alanlarıdır. Bu alanları geliştirmek rekabet avantajının gelişimine ivme kazandırır (Porter, 1990: 132).

Porter, Elmas Modeline etki eden dört faktörü (talep koşulları, faktör koşulları, strateji yapı ve rekabet, bağlantılı ve destekleyici sektörler) kullanarak hangi alanların rekabetçi avantajlara sahip olduğunu ve bunların hangi endüstri alanları tarafından katkı alarak nasıl kümelendiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu alanlarda yapılan araştırmalar şirketlerin nasıl kurulacağını, organize edileceğini ve nasıl yönetilmesi gerektiğini, ülkelerin rekabetçi avantajlarını da dikkate alarak ortaya çıkarmaktadır. Ülkelerin rekabetsel durumlarından

dolayı son dönemde turizm sektörü giderek önem taşımaktadır. Bunun sebebi ise turizm sektörü devletlerin gelirinde ekonomik olarak büyük yer kaplamaktadır. Hatta bazı ülkeler coğrafi konumlarından dolayı sadece turizm ile gelirlerinin büyük çoğunluğunu elde etmektedir (Esen ve Uyar, 2012). Porter'ın Elmas Modeli'nin bileşenlerini etkileyen faktörleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

1) Faktör koşulları: Bir ülkenin; insan kaynaklarını (araştırmacı sayısı, yetenek seviyeleri ve maliyetleri), fiziksel ve temel kaynakları (toprak, su, mineral, iklim koşulları, coğrafi konumu, aynı araştırma profiline sahip diğer ülkelerle yakınlığı.), bilgi kaynaklarını (üniversiteler, devlet araştırma enstitüler, özel araştırma birimleri, devletin istatistik kurumları), devlet kaynaklarını (akademik çalışmaları finanse edebilecek bütçe, devletin üniversitelere destekleri, AR-GE'ye ayrılan kaynaklar, araştırma projelerine özel destek) ve altyapı (telekomünikasyon sistemleri ve ayrıca donanımlı akademik personelin ülkeyi cezbedici bulmasını sağlayacak genel faktörler) kaynakları rekabet gücünü oluşturan temel üretim faktörleri olarak tanımlar (Harzing ve Giroud, 2014). Bu beş ayrı faktör her ülke ya da bölge için ayrı özellik gösterir rekabetin şeklini ve boyutunu dolayısıyla rekabetin gücünü etkiler (Bahar ve Kozak, 2012: 50).

Ulusal rekabetçi avantajı etkileyen faktör türleri bir ülkede yaratılan faktörlerin türlerinden etkilenir. Kaynakların temel altyapı yatırımları çoğunlukla kamu tarafından yapılır. Bir ülkede; yurtiçi rekabet düzeyi, yurtiçi talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstrilerin yapısı, rekabetin yükselmesi, dışsallıklar ve yayılma mekanizmaları sebebiyle faktör koşullarının artması rekabetçi avantajı önemli ölçüde etkiler (Porter, 1990: 133).

Cho ve Moon (2000) firmaların sektörde rekabet edebilmek için nitelikli iş gücü ve teknik yapının yanı sıra tüm üretim faktörlerinin şart olduğunu savunmaktadır. Porter'a göre girdi koşullarında nitelikli işgücü, teknoloji, sermaye, altyapı gibi üretim için ana faktörler ülke tarafından oluşturulabilir. Nisbi avantaj oluşumunda birincil rol oynayan bu faktörler uygulanan politikalar, teknolojik gelişmeler veya kültürel gelişmelere paralel olarak geliştirilebilir ve değiştirilebilir. Diğer yandan Porter, niteliksiz işgücü ve hammadde gibi genel kullanıma açık faktörlerin ise herhangi bir firma tarafından elde edilebileceğini ve bu özellikleri nedeni ile rekabet avantajı sağlayamayacaklarını belirtmektedir (Bulu, Eraslan ve Kaya; 2006).

Rekabet üstünlüğü, faktörler yaratan ve onları sürekli geliştiren kurumların varlığından doğar. Ülkeler özellikle faktör yaratma konusunda iyi oldukları sektörlerde başarı gösterirler. (Porter, 2010: 218). Faktör koşulları turizm sektöründe iki temel faktöre ayrılmıştır. Birincisi kaynak temelli ikincisi ise kullanım temelli faktörler. Kaynak temelli faktörler tarihi, kültürel, yer altı kaynaklarına bağlı olan ve bölgesel faktörlerdir. Turist gözünden bakacak olursak bu faktörler o bölgenin coğrafi ve fiziksel olarak çekiciliği ve turistleri o bölgeye çeken en önemli nedenler olarak gözükmektedir. Bu faktörler doğal olarak o ülkede bulunmaktadır ve ülkelerin rekabetsel avantajlarını direk olarak etkilemektedir. Jeotermal ve kaynaklar ve doğal zenginlikler olarak Türkiye iyi derecede kaynaklara sahip olan yedi ülkeden birisi ve Avrupa’da ise ikinci sıradadır (Esen ve Uyar, 2012).

Kullanım temelli faktörler ise sonradan yapılabilen ve oluşturulabilen faktörlerdir. Bunlar, turizm sektöründe kaç kişinin çalıştığı, bu çalışanların çalışma koşulları, çalışma saatleri ve iş etikleri, yapılar, konaklama imkanları, ulaşım kolaylıkları ve sunulan yüksek kaliteli ürünler olarak sıralanabilir. Bu durumla alakalı olarak Türkiye; doğal kaynakları olan, zengin kültürel ve tarihsel bir altyapısı olan bir ülke olarak turizm konusunda Singapur bunlara sahip olmadan ancak kullanım temelli faktörleri dikkate alarak daha fazla turist çekmiştir (Esen ve Uyar, 2012). Turizm ülkesi olup da başta kaynağa dayalı olmak üzere, kullanıma dönük üretim faktörlerine sahip olmayan ülkeler için rekabet ve rekabet gücü kavramlarından söz edilemez (Bahar ve Kozak, 2012: 52).

2) *Talep koşulları:* Talep koşulları firmaların ürünlere verdiği önemi, yenilikçilik düzeyini etkilemektedir. Mevcut gücüyle yetinmeyen, farklılaşmış güçlü bir talep yapısı firmaları yeni ürün ve hizmetler üretmeye, değişimleri takip etmeye zorlarken, özellikle iç talebin nitelik ve nicelik açısından yüksek olması firmalara pazarlarda rekabet avantajı kazandırmaktadır. Porter, özellikle iç talebin gelecekte oluşacak talep yapısı hakkında firmalara doğru sinyaller verebilmesi halinde ulusların veya ulusal firmaların bu sinyali yabancı şirketlerden önce algılayarak rekabet avantajı sağlayacaklarını belirtmektedir (Bulu, Eraslan ve Kaya; 2006).

Yoğun rekabete etki eden faktörlerin başında talep koşulları gelmektedir. Rekabet, pazarlama ve ürün yenilikleri ile yurtiçi talebi daha arttırır. Sektörün ürün ve hizmetine yönelik iç pazar talebinin doğasıdır (Porter, 2010). Rakip işletmeler, önemli bir rekabet gücü

olan ulusal imajda farkındalık yaratıp yurtiçi talep kadar yurtdışı talebi de arttırabilirler (Porter, 1990: 134).

Bir ülkedeki öğrenci sayısından (eğitim ve öğretim sürecindeki), ülkedeki diğer akademik çalışmalardan (halen faal olan akademik araştırmalar), yurt dışı ve özel sektördeki akademik çalışmalardan (eğitim talebi ve araştırma talebiyle alakalı olarak) yola çıkarak akademik hizmetler için ilgili pazarların büyüklük, karmaşıklık ve gelişme paternlerini belirler (Harzing ve Giroud, 2014).

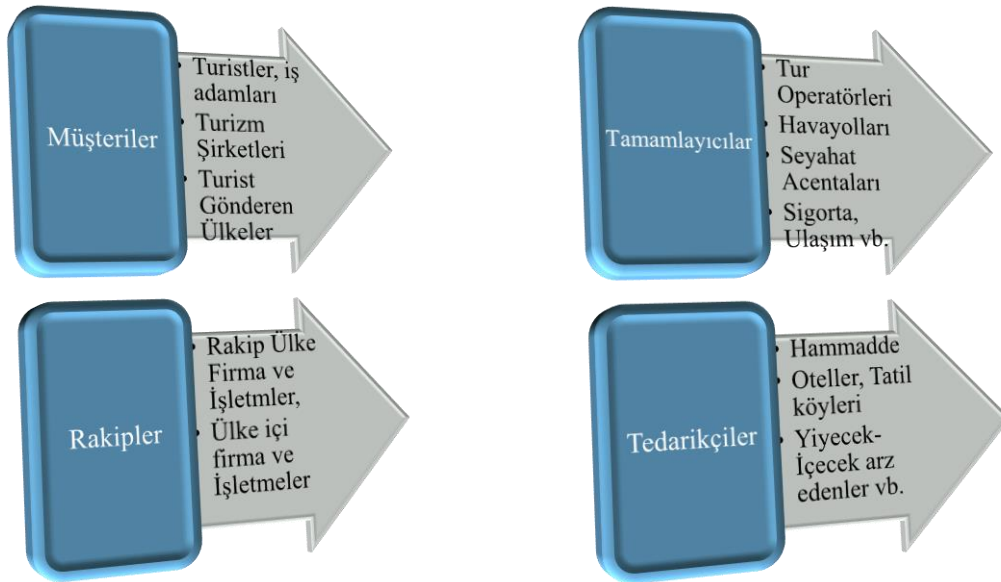
Talep koşulları o sektördeki talebe göre birçok değişkeni kapsamaktadır ve bir alandaki ürüne olan talep olarak tanımlanır. Bir ülke içerisindeki ürüne olan talep o ürünün gelişmesine ve uluslararası alanda da rekabet edebilmesini sağlar. Nitelikli talep turizm sektöründeki işletmeleri inovasyona yönlendirir. Bu durum işletmeleri üstün kalitede ürün ve hizmet üretmeye zorlar ve rekabet avantajı elde etmiş olur (Bahar, Kozak, 2012). Ülke içerisindeki talebin turizm sektöründe artmasıyla uluslararası alanda rekabet edebilecek ürünler ve hizmetler verilebilmiş ve sektör bu talebin büyüklüğü ile doğru orantılı olarak uluslararası alana da uyum gösterebilmiştir. Bu durumla bağlantılı olarak herhangi bir ürün veya hizmet önce iç pazarda denenmeli ve buradaki talebe bağlı olarak uluslararası alana taşınmalıdır (Esen ve Uyar, 2012).

Turizm sektöründe rekabet gücünün sağlanması için talebi etkileyen unsurlar iyi bilinmelidir. Turizm talebini etkileyen faktörleri; ekonomik, sosyal, politik, psikolojik ve diğer faktörler olarak sıralamak mümkündür. Rekabet gücünü belirlemede kuşkusuz en önemlileri ekonomik (milli gelir, gelir dağılımı, döviz kurları, fiyat, uzaklık, arz kapasitesi, nüfus, sağlık, ulaşım vb) ve sosyal (moda, zevk ve alışkanlıklar, boş zaman, meslek, din, toplumsal değer yargıları) faktörlerdir (Bahar ve Kozak, 2012: 156).

3) İlgili ve destekleyici firmalar: Faktör talebini yaratan mekanizmalar, dışsallıklar, yayılma etkileri, yurtiçi ve yurtdışı talep ve pazar ölçeği yurtiçi rekabet artmasını sağlar ve ilgili, destekleyici endüstrilere yönelik talebi artırır (Porter, 1990: 135). Talebi artıran bu firmalar araştırma enstitüleri, yayın sektörü ve dil uzmanı sayılarından oluşur (Harzing ve Giroud, 2014). Bu belirleyiciler, şirketlerin doğduğu ve rekabet etmeyi öğrendiği ulusal ortamı yaratır (Porter, 2010: 212).

Turizm sektörü ile bağlantılı pazarlama, dağıtım ve diğer ekonomik ilişkiler şirketler arası yapılan anlaşma ve işler gelişme ve rekabetsel güç kazanmak için önemli faktörlerden birisidir. Sektörde rekabet edebilmek için yapılan ticari bağlantılar, diğer sektörlerle ve iş gruplarıyla yapılan anlaşma ve ticaretler önemli bir yer tutmaktadır. Büyümek, rekabetsel olarak ayakta kalmak ve güç kazanmak için bu bağlantılar destekleyici kurumlar ve ilişkiler önemli yer tutmaktadır (Esen ve Uyar, 2012).

Turizm sektöründeki firma ve işletmelere destek veren bağlı ve tedarikçi sektörler arasındaki organizasyon, etkileşim, pazarlama, dağıtım ve diğer ekonomik ilişkilerin varlığı, destinasyonun rekabet gücü kazanmasında ve geliştirmesinde önemli olan başka bir faktördür (Bahar ve Kozak, 2012: 54). Turizm sektörünü oluşturan işletmeler (Şekil 2.5) tedarikçilerden aldıkları hammadde, otel, tatil köyleri gibi girdileri turistlere sunarak kar elde ederler. Rakiplerin var olması uluslararası turizm sektöründeki rekabetin artmasına ve işletmelerin daha üstün kalitede mal ve hizmet üretmesine katkı sağlamaktadır. Bir destinasyonun rekabet gücü kazanması, iyi işleyen bağlı ve destek endüstrilerin varlığıyla doğrudan ilgilidir.



Şekil 2.5. Turizm sektöründe değerler ağı

Kaynak: Bahar, Kozak, 2012: 55

4) *Firma stratejisi, yapı ve rekabet*: Şirketlerin nasıl oluşturulacağını, organize edileceği ve yöneticiler tarafından nasıl idare edileceğini, rekabetin çoğunlukla hangi alanda olacağını belirler (Cho ve Moon, 2000). Endüstri, ülke düzeyinde yurtiçi ve yurtdışından gelen

rakip sayısı, yüksek nitelikteki alıcı-talep yapısı, ilgili ve destekleyici sektörlerin yapısı yurtiçi rekabet düzeyini etkilemektedir (Porter, 1990: 141).

Firmaların stratejilerini belirlemede ve ilgi çekici kılmada bölgesel şartlar ve düşük rekabet gücü etkilidir. Bu açıdan firmalar düşük rekabeti tercih ederler. Bölgesel rekabet, firmaları yeniliğe, gelişmeye, temel avantajlardan öteye gitmeye yönlendirir (Bulu, Eraslan ve Şahin; 2004). Bu firma stratejileri araştırma enstitülerinin nasıl kurulduğunu, yönetildiğini ve organize edildiğini rekabet potansiyelini de içine alarak açıklar. Bu da üniversitelerin amacı ve stratejileri (araştırma profilleri, çalışanların uluslararası seviyeleri, kampüs durumları, önemli fakülteleri), yerel kurallar ve teşvikler (ücretler, halk teşvikleri, araştırmaya dayalı yükselme sistemi), yerel rekabet (araştırma üniversite sayısı) gibi faktörlerden oluşur (Harzing ve Giroud, 2014).

Şirketlerin nasıl yönetildiği ve organize edildiği daha çok bulunduğu ülkenin özelliklerine bağlıdır. Bu özellikler ülkedeki insanların yaşayış tarzına göre değişmektedir. Bir ülkedeki eğitim yapısı, sosyal yapı, kültürel ve tarihsel geçmiş ve aile yapısı gibi özellikler iş dünyasındaki yapıyı direk etkilemektedir. Örneğin İtalya’da aile bağları çok kuvvetlidir ve insanlar genel olarak doğup büyüdüleri şehirlerde kalmayı tercih ederler. Bu sebepten dolayı aile fertleri aynı şirkette çalışmaya devam ederler. Türkiye’ye yatırım yapanların gözlemlerine göre ise özellikle 1980’lerin sonlarına doğru büyüyen turizm sektörü profesyonel bir bakış açısından ziyade ikinci bir iş olarak görülmüş ve bu da sektörün kalitesini belirli bir seviyenin altında tutmuştur (Esen ve Uyar, 2012). Bu dört içsel faktörün özelliklerinden her biri, ulusal üstünlük elmasında bir noktayı vurgular; vurgulanan bu noktanın etkisi çoğunlukla diğerlerine bağlıdır. Rekabet gücünün belirlenmesinde bu temel belirleyenlerin biri ya da ikisi rekabet gücünün kaynağını oluşturabilir. Elmastaki noktalar aynı zamanda birbirlerini etkileyerek kendi kendilerini güçlendirir ve bir sistemin oluşmasına imkan sağlar. Porter, dört belirleyicinin yanı sıra iki dışsal değişkenin varlığından da söz etmektedir. Bu faktörler devlet ve şans faktörleridir.

1) *Devlet*: Devlet; yukarıda sayılan dört içsel faktörü de doğrudan ve dolaylı olarak etkiler. Bölgesel, ulusal ve uluslararası unsurlar bu faktör başlığında değerlendirilir. Devlet, bu dört faktörü, çeşitli standartların geliştirilmesi, monopol oluşumlarının önüne geçilmesi gibi uygulamalarla, talebin nasıl şekilleneceğini, yenilik kapasitesinin, fiziksel ve beşeri kaynakların geliştirilmesini, sektör politikaları gibi dışarıdan dolaylı olarak etkileyen bir rol

oynamaktadır (Olçay, 2011). Tanıtım ve reklam harcamaları, ülke içerisinde çeşitli turizm büroları kurulması devletin doğrudan etkisine örnek olarak gösterilebilir (Bahar ve Kozak, 2012: 150). Devletin esas rolü olan katalizörlük ve zorlayıcılık; şirketlerin hedeflerini yükseltmeye ve rekabet avantajını daha yüksek seviyeye çıkarmaya yönlendirir, burada oynadığı rol kısımdır. Elmastaki tüm fonksiyonlar birlikte çalıştığında başarıya ulaşılır ve yine elmasın kuvvetlerini aktarma ve artırma rolü devlettedir, güçlü bir roldür (Porter, 2010). Buda eğitim politikaları, AR-GE destekleri ve ülkenin ekonomik gelişme planı doğrultusunda şekillenir (Harzing ve Giroud, 2014).

2) *Şans*: Günümüzde gelişen ve değişen koşullar yeni fırsatlar ve şanslar yaratırlar. Değişen fırsatlar turizm sektörünü ve rekabet ortamını aniden değiştirebilen unsurlardır. Söz konusu bu değişkenler yenilikler, teknolojik gelişmeler, döviz kurlarında değişiklikler, ürün maliyetlerindeki ani değişiklikler, piyasalardaki talepte dalgalanmalar, dış ülkelerin uyguladığı politikalar ve savaşlar olarak sayılabilir. Önceden tahmin edilemeyen bu değişkenler bazı işletmelerin rekabet avantajlarını kaybetmelerine neden olurken, yenilikçiliğe ve değişikliğe açık bazı ülke firmaları için de yeni fırsatlar ve şanslar yaratabilirler (Ahmadov, 2010). Şans faktörü geleneksel olarak elmas modelinde yer alır fakat; faktörün zor tahmin edileceği kabul edilir (Harzing ve Giroud, 2014). Değişen fırsatlar ve tesadüfi olaylar, turizm piyasasındaki rekabet ortamında ani değişiklikler yaratır. Tahmin edilemedikleri için içinde bulunduğu sektörü ve çevreyi büyük ölçüde etkiler. Turizm sektörü açısından da savaş veya terör saldırıları gibi aniden gelişen olaylar turistlerin başka destinasyonlara yönelmelerine bu durumda ülke açısından döviz kaybına neden olur.

Sonuç olarak Elmas Modeli'ndeki tüm faktörlerin diğer sektörlerde olduğu gibi Turizm sektöründe de karşılıklı etkileşim içerisinde olması oldukça önemlidir. Tek bir faktörün rekabet gücü oluşturmaya yeterli düzeyde etkili olamaz. Bu nedenle Turizm sektörünün rekabet gücü dört içsel, iki dışsal faktörün birbirini güçlendirmesine bağlıdır.

2.1.7. Rekabetsel konum stratejileri

Pazarda faaliyet gösteren işletmeler, rekabetsel açıdan incelendiğinde, bu işletmelerin farklı konumlarda olması mümkündür. Bazı işletmeler pazara yön verir; pazara yeni ürünler sunar, farklı tutundurma faaliyetleri yürütür ve pazarın öncülüğünü yapar; bazı işletmeler kendilerini pazardaki öncü ile eş konumda görür ve onun yaptıklarına benzer faaliyetler

yürütür, hatta bazen pazara kendisi öncülük eder; öncü işletmelerin ürünlerini ve/veya pazarlama faaliyetlerini taklit eden işletmelerde bulunabilir; bazı işletmeler de öncü işletmeden tamamen farklı bir yol izleyerek, tüketicilerin çok farklı ihtiyaçlarına odaklanabilirler. Yani pazardaki işletmeler dört farklı konumdan birine sahiptir: Pazar lideri (market leader), lidere kafa tutan (market challenger), lideri izleyen (market follower) veya niş pazarlamacılar / niş oyuncular (niche) (Arslan, 2012: 466-467).



Şekil 2.6. Rekabetsel konum stratejileri

Kaynak: (Arslan, 2012)

2.1.7.1. Pazar liderinin rekabet stratejileri

Pazar payında rakiplerine göre önde olan işletmeler lider konumdadır ve pazarda kalabilmek için rakipleriyle savaş halindedir. Lider işletme rakiplerine karşı pazar payını korumak ve yaşamını sürdürmek için pazar payını artırmalı, farklı stratejiler uygulamalıdır. Çünkü pazar payı ile kar arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir. Pazara yeni bir ürünle giren ve tüketicilerin satın alma alışkanlıklarında değişikliğe sebep olan işletmeler pazarda öncü olur. Pazara ilk giren işletme bu fırsatı değerlendirmeli ve rekabeti avantaja dönüştürmelidir. İşletme bu avantajlarla yüksek kar elde eder ve pazar payını rahatlıkla geliştirebilir. İşletmeler sadece bugünün kârıyla hareket ederek pazarın geleceğini dikkate almadıkları zamanlarda kendi çıkarlarını koruyamayabilirler ve rakip işletmeler beraber hareket ederek lider işletmenin pazar gücünü sarsabilir. . Eğer lider işletme hazırlıksız ise,

pazar payının bir kısmını onlara bırakmak zorunda kalır. Dolayısıyla işletme çağın gereklerine uygun olarak teknoloji, sermaye ve pazarlama açısından kuvvetli olmalıdır (İslamoğlu, 2000: 245).

İki strateji de pazarda lider konumunda olan işletmeler için oldukça önemlidir. Bu stratejilerden biri tüm pazarı büyütmektir çünkü pazara yeni giren işletmeler liderden mal satın almaya eğilimlidir. Bir diğeri ise yenilikleri izlemek, bunların en etkin olanlarını çabucak uygulayabilmektir. Pazarın lideri yenilikler bulmak zorunda değildir (bu onun tüm rutinini bozabilir), yeni teknolojileri hızla uygulaması yeterlidir (Kotler, 2004). Pazar lideri pazarda belirli bir sektörde en yüksek pazar payına sahip olan işletmedir. Lider çoğu zaman pazara ilk giren ve hızla en çok pazar payı elde eden işletmelerdir. Pazara yeni bir icatla giren ve tüketicilerin alışkanlıklarında köklü bir değişime sahip olan işletmeler pazarda öncü olurlar. Pazara daha sonra giren diğer işletmeler yeni icatın farklı versiyonlarını pazara sunduklarından, tüketiciler tarafından taklitçi olarak algılanırlar. Dolayısıyla, pazara ilk giren işletme bu fırsatı değerlendirmeli ve rekabet avantajına dönüştürmeye çalışmalıdır. Pazarda ilk olmanın belirli avantajları vardır (Arslan, 2012: 467-469):

- Farklılık avantajı elde edilir,
- Yüksek fiyatlar talep edilebilir,
- Yüksek değiştirme maliyetleri oluşturulur,
- Ölçek ekonomisi ve deneyim elde edilir.

Pazardaki liderler için genellikle izlenecek başlıca üç strateji vardır; pazarı genişletme, pazar payını koruma, pazar payını artırma. Bir turizm işletmesinin pazarı genişletmesi için uygulayacağı yöntemlerin başında mevcut pazarlara ek olarak yeni pazarlara yönelmesi gelir. İşletmenin olanaklarının farklı ve değişik amaçlarla kullanılması pazarı genişletmek için diğeri bir yöntemdir. Örneğin tatil amaçlı pazara hitap eden işletmelerin sezon dışında kongre, konferans, seminer gibi toplantı pazarına yönelmesi işletmenin bu amacına yardımcı olur. Pazardaki liderlerin uygulayacağı ikinci strateji mevcut pazar payının korunmasına yönelik stratejidir. Bu stratejinin uygulanması, pazardaki mevcut müşterilere yönelik hizmetlerin kalitesini artırmak ve sürekli müşterilere belirli avantajlar sağlamak ile mümkün olur. Pazar payının artırılması liderlerin izleyebileceği üçüncü bir yoldur. Bu strateji yeni ürünler geliştirmek, hizmet kalitesini yükseltmek, pazarlama giderlerini artırmak ve rakipleri ele geçirmek gibi yöntemlerle uygulanır (İçöz, 2001: 200).

2.1.7.2. Lideri izleme stratejisi

Arkalarından gelen rakiplerin saldırılarına açık olan lider konumundaki işletmeler genellikle ürünlerinde farklılık ya da yenilik yapmayan işletmelerdir. Rakip işletmeler pazarda kalabilmek için lideri taklit ve kopya ederler. Pazarlarda ilk sıralarda yer almayan, riskli ve saldırgan davranışlardan kaçınan, kendi karar ve davranışlarını pazarın ilk sıralarındaki rakipleri izleyerek, onları taklit ederek uygulayan işletmeler tarafından uygulanır (Akgemci, 2007: 190). Lideri izleme şu yollarla gerçekleştirilebilir (İslamoğlu, 2000: 248):

- 1) *Benzetme*: Liderin yeniliğine benzer uygulamaları pazarlama bileşenlerine taşımayı ifade eder. Burada aynen kopyalamak değil, benzetmek söz konusudur.
- 2) *Taklit*: Bu stratejide, liderin yaptıklarının bir bölümü taklit edilir. Taklit edilenle eden arasında bazı farklar bulunur. Yani aynen kopyalamak söz konusu değildir.
- 3) *Uyarılama*: Bu stratejide tam bir taklit ya da kopyadan ziyade uyarılama vardır. Ortaya çıkmış olan yenilik ya da uygulama, lideri izleyen işletmece kendi pazarlama bileşenlerine uyarlanır.
- 4) *Benchmarking*: Bir işletmenin en iyi uygulamaları temel alarak, onları kendi bünyesine taşıyıp daha iyisini yapması demektir.

Gelenekçi davranmayı tercih eden ve gereksiz risk almayan izleyici konumundaki işletmeler, pazar liderine ve diğer rakiplere saldırmak yerine pazar liderini izlemeyi tercih eden işletmelerdir ve “Sektördeki Trendi” izlemeyi tercih ederler. Taklit niteliğinde yenilik ile müşteri çekmeye çalışabilirler. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler, nitelikten ödün vermeden fiyatları kabul edilebilir düzeylerde tutmaya dikkat ederler. Bu nedenle maliyetleri yükseltecek her girişime karşı çıkarlar (Uygur, 2007: 127). ‘Ben de varım’ adı ile anılan bu strateji genellikle otel zincirleri, fast-food restoranlar, hava yolları ve oto-kiralama şirketleri arasında oldukça sık görülür. (İçöz, 2001: 201).

2.1.7.3. Köşe tutucuların rekabet stratejileri

Köşe tutucular, küçük ölçekli işletmelerdir ve büyük ölçekli işletmelerle rekabete girmezler. Bu işletmelerin başarısı uzmanlaşmaya bağlıdır. Uzmanlaşma ise çeşitli sektörlerde ortaya çıkabilir. Başlıcaları şu şekilde sıralanabilir (Yükselen, 2012: 68):

- Son alıcı konumundaki müşterilere hizmette uzmanlaşabilirler.
- Bir mal veya mal dizisinin üretiminde uzmanlaşabilirler.
- Sadece bir müşteri grubunda uzmanlaşabilirler
- Dikey üretim-tedarikte uzmanlaşabilirler.
- Bir mamulün belirli özellikte üretilmesinde uzmanlaşabilirler.
- Her bir müşterinin ihtiyacına göre üretebilirler.
- Belirli bir kalite düzeyinde uzmanlaşabilirler.
- Belirli bir hizmette uzmanlaşabilirler.
- Sadece bir kanala yönelik çalışabilirler.

Özel pazar bölümlerine yönelmek, ilk başta kaynakları kıt olan küçük işletmelere uygun gibi görünmekle birlikte bazı büyük işletmelerin bu tür pazar bölümlerine yönelerek başarılı oldukları da görülmektedir. Özel pazar bölümlerinin karlı olmasını sağlayan bazı faktörler vardır. Bunlar (İslamoğlu, 2000: 249) :

- Özel pazar bölümü, özel ve farklı istek, ihtiyaç ve arzu demektir. Bu da yüksek fiyata, yani karlılığa olanak sağlar.
- Sipariş üzerine çalışma olanağı sağladığından finans ve stok maliyetlerinden tasarruf sağlar.
- Uzmanlığın başka mallara ya da alanlara taşınmasına imkan verir.

2.1.7.4. Meydan okuyucu rekabet stratejileri

Bu strateji; sektörde yeniliklerin benimsenmesi, pazar fırsatlarının değerlendirilmesi ve bu arada bazı risklerin göze alınması ile uygulanır. Özellikle şu konularda; turistik üründe ve bu ürünün dağıtımında yenilikler yaratarak, düzenli ve kaliteli hizmetler sunarak, fiyat indirimleri uygulayarak rekabetçiler stratejilerini yürütürler. İlk bakışta pazarda daha küçük bir firmanın atak bir konumda olması pek akla uygun gelmeyebilir, ancak bu tip işletmeler pazardaki büyük firmalarla değil, kendilerinden daha küçük firmalara karşı atağa geçerek onların pazar paylarını alabilir. Çünkü büyük bir işletmeye karşı saldırıya geçmek için harcanacak para ile küçük işletmelere karşı rekabete girmek daha fazla kazanca sebep olacaktır bu da firmanın pazarda daha hızlı büyümesini sağlayacaktır (İçöz, 2001: 200-201).

Turizm sektörü açısından genel bir değerlendirme yapıldığında işletmeler başarılı olup güçlü bir rekabet avantajı sağlayabilmesi için rakiplerini iyi tanıması gereklidir. Rakiplerin bulundukları konum stratejilerine göre farklı bir strateji geliştirerek turistleri rakiplerinden daha iyi tatmin etmesi gerekir. Bu işletmeler pazarlama karması elemanlarını rakipleriyle sürekli karşılaştırarak rekabet avantajı sağlayabilir. Rekabetsel konum stratejilerinde olduğu gibi kaynaklara dayalı yaklaşımda da rekabet aslında bir öğrenme sürecidir. İşletmeler önce kendilerini sonrasında rakip işletmeleri daha iyi anlayıp öğrenecekler, değişimler yapacaklar ve bu şekilde rekabet oyununu sürdüreceklerdir. Daha hızlı ve daha iyi öğrenebilenler daha başarılı olacaklardır.

2.1.8. Kaynak temelli görüş

Rekabet avantajı yaklaşımında bir diğer boyut ise kaynak temelli bakıştır. Wernerfelt (1984), Grant (1991) ve Papatya (2007), 1980'lerde kaynak ve yeteneklerin rekabet gücü üzerindeki etkilerine vurgu yapmaya başlamıştır. Bu yaklaşıma göre bir işletmenin, rekabet avantajı yaratmak için kaynaklarından ve yeteneklerinden faydalandığı vurgulanmaktadır. İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için ellerindeki kaynakları kullanarak ve teknolojik gelişmeleri takip ederek yenilik yapmalıdırlar. Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletmeler uzmanlaştıkları alanı daha da geliştirmelidir. Kaynaklara dayalı yaklaşım, işletmelerin rekabet avantajlarına sahip olmalarına ve kullanabilmelerine olanak sağlayan örgütsel varlık, kaynak, yetenek ve kabiliyetleri ana çalışma konusu olarak ele alan strateji yaklaşımıdır. Rekabet avantajını oluşturan sebebi (varlığı, kaynağı, yeteneği, kabiliyeti) doğru tespit edilirse işletmeler başarıya ulaşmak için daha üstün kaynaklar ve yetenekler geliştirip rekabet üstünlüğü konumuna geçmek bile mümkün olabilir (Torlak ve Altunışık, 2012: 33).

Genel stratejik yaklaşımlar seçilirken ya da geliştirilip uygulanırken dikkat edilmesi gereken noktalar hep aynıdır. İşletmenin rakiplerde olmayan kaynak ve yetenekleri tespit edilmeli, eksikler varsa yenileri geliştirilmeli ve mevcut rekabet ortamı da analiz edilerek bu kaynak ve yeteneklerin özellikle taklidi, ikamesi ve geliştirilmesi zor olanları temelinde yürütülebilecek stratejik yönelimler geliştirilmelidir. Uzun dönemde sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmanın yolu bu şekilde gerçekleşir (Torlak ve Altunışık, 2012: 33). Aşağıdaki model, kaynak temelli ve pozisyon temelli bakışları birleştirerek rekabet avantajı kavramını modellemektedir (Porter, 1980, 1990, 1998).



Şekil 2. 7. Rekabet Avantajı Modeli

Kaynak: Bulu, Eraslan ve Şahin, 2006: 54.

Kaynak temelli görüşü ilk ortaya atan Wernerfelt (1984)'tir. Barney (1991) ve Peteraf (1993)'ün çalışmaları da kaynak temelli görüşün gelişimini etkileyen önemli çalışmalar olarak görülmektedir. Porter'ın rekabet üstünlüğü modellerinde firmaların başarılarının nedenleri tam olarak ortaya konulamadığı için bu ihtiyacı karşılayacak kaynak temelli görüş 1980'li yılların ortasında geliştirilmiştir. Bir işletmenin rekabet avantajı yaratması için kendi sektöründe rekabet analizi yapması gerekir. Rekabet analizi için öncelikle firmanın kaynakları tanımlanır ve rakiplerin sahip oldukları kaynaklarla karşılaştırılır daha sonra güçlü-zayıf yönler analiz edilir, firmanın yetenekleri tanımlanıp rakiplerinden üstün nelere sahip oldukları belirlenir. Ardından rekabet avantajı açısından kaynak ve yeteneklerin potansiyel tanımlaması yapılır, son olarak da firmanın sahip olduğu kaynak ve yeteneklerden en fazla yararlanmayı sağlayacak bir strateji seçilir (Saridoğan, 2010: 40). Böylece rekabet analizi yapılarak diğer işletmelere karşı avantaj sağlanmış olunur. Bu avantaja sahip olan işletmeler daha yüksek düzeyde kar elde edebilmek için temel yetenek ve kaynaklardan faydalanıp, rekabette ayırt edici, fark yaratıcı olan yeteneklerle, üstün nitelikte, etkinlik, kalite, inovasyon ve müşteri hassasiyetini birleştirilerek, farklılaştırma ve düşük maliyete sahip değerler yaratır. İşletmelerin karlarını ve rekabet üstünlüklerini sürekli ve yüksek kılabilmenin temel yolu bu süreci etkinlikle uygulayabilmektir (Saridoğan, 2010: 64).

Rekabetçi üstünlük kuramını geliştiren bu yaklaşım, bir işletmenin elinde bulundurduğu portföyün ürün pazar pozisyonlarının bir yansıması olduğunu varsaymaktadır. Bu yüzden işletmelerin kontrolü altındaki ürün-pazar konumları arasındaki rekabet, kaynak konumları arasındaki rekabet olarak anlaşılmış olabilir. Aslında, işletmenin ürün pazarında (örneğin giriş engelleri) rekabet gücünü analiz edebilen her kavram için farklı işletmeler tarafından

kontrol edilen kaynaklar tamamlayıcı bir kavram (örneğin taklit etme engelleri) olabilir (Papatya, 2003: 18).

Kaynak temelli bakışa göre, rekabet avantajı geliştirmek için rakiplerinden üstün kaynaklara ve yeteneklere sahip olunmalıdır. Bu üstünlük olmadan, kuruluşların yaptıkları, rakipleri tarafından kolayca kopyalanabilir ve elde edilebilecek rekabet avantajı yok olur. Kaynaklar, maliyet veya farklılık avantajı sağlamaya uygun ve çok az rakibin ulaşabileceği kuruluşa has özelliklerdir. Bu özellikler; kaynaklar, yetenekler ve stratejilerdir. İşletmelerin kaynakları ve stratejiler arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar ve kabiliyetler işletmenin stratejisini şekillendirirken işletmenin stratejileri ise onun kaynaklarının şekillenmesine yol açar (Saridoğan, 2010: 67).

Sürdürülebilir rekabetçi avantajın dört kaynağı mevcuttur (Adıgüzel, 2011: 70):

- Nadir
- Taklit Edilmesi Zor
- Yüksek Değerli
- İkame Edilmez

Kaynak Temelli Görüşün cevaplamaya çalıştığı temel sorulardan birisi ‘hangi kaynakların ve yeteneklerin işletme için rekabet üstünlüğü sağlayacaktır’. Bu da işletmenin kaynaklarını; değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikame edilmesi güç kaynaklar olarak değerlendirilmesinde üstünlük elde edecek şekilde organize etmesini gerektirmektedir (Adıgüzel, 2011: 71).

Kaynak temelli görüş, kaynakların heterojenliği ve mobil olmaması üzerine iki varsayıma dayanır. Bunlardan kaynak heterojenliği, firma kaynaklarının bazı firmaların faaliyetlerinde diğer firmalara göre daha tecrübeli ve yetenekli olabilmeleri sonucunu getirir ve bu duruma ‘kaynak heterojenliği varsayımı’ denir. İkinci varsayım ise kaynakların mobil olmamasıdır. Firmalar arasındaki kaynak ve yetenek farklılıklarının bazıları uzun süre devam edebilir çünkü bazı kaynak ve yetenekleri tedarik etmek ve geliştirmek çok maliyetli olmaktadır bu durum da ‘kaynakların mobil olmaması varsayımıdır’ (Papatya, 2007: 22). Bu varsayımlar göz önüne alındığında işletmeler daha çok başarı elde edebilir.

Turizm açısından değerlendirildiğinde sürdürülebilir rekabet avantajı dolayısıyla turizmde sürdürülebilirlik için çok kabul gören kuramlardan olan kaynak temelli yaklaşım, işletmenin performansında ve rekabet gücü oluşturulmasında son derece etkilidir. Turizm bölgelerinin sahip oldukları arz kaynakları (çekicilikler, doğal kaynaklar vb.) değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikame edilmesi güç kaynaklar olduğundan bu yaklaşımı son derece destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

2.1.9. Otel işletmelerinde rekabet gücünü etkileyen faktörler

Konaklama işletmeleri için rakiplerine karşı rekabet gücü sağlamak bu işletmelerin uzun dönemli başarısı için önem arz etmektedir. Otel işletmelerinde rekabet gücünü etkileyen faktörler; maliyetler, yeni yatırımlar için finansman olanakları, istikrar, strateji, envanter yönetimi uygulamaları, satış sonrası hizmetler, kapasite esnekliği, kalite ve standartlara uygunluk, tam zamanlı üretim, pazar payı, nitelikli işgücü, güvenilirlik, ürün, teknoloji ve Ar-Ge, firma imajı ve marka, sipariş teslim süresi şeklinde ortaya çıkmakta ve işletmeleri bu faktörlerin gereklerini yerine getirdikleri takdirde uzun dönemli başarı sağlayabilirler.

2.1.9.1. Maliyetler

Günümüzde rekabetin arttığı ortamda işletmeler düşük maliyet stratejisi uygulayarak rekabet avantajı yaratabilmektedir. Aynı sektörde çalışıp birbirleriyle rakip halinde olan işletmeler rekabet gücü açısından kalite ve fiyat dengesini iyi kurmalılardır. İşletmeler kaliteli ürün üretilip düşük fiyatla pazara girdiklerinde başarılı olabilmektedir. Özellikle otel işletmelerinde pek çok hizmet yer almaktadır bu nedenle otellerde maliyet kontrolünün etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi işletmenin başarılı olması açısından son derece önemlidir. Bu özellikleri nedeniyle otel işletmelerinde hizmet kalitesini arttırmak için toplam yatak kapasitesi ile çalışan personel sayısı arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur. Bir işletmenin fiyat bakımından rekabete girebilmesinin en uygun ve güvenilir yolu maliyetlerini kontrol etmesi olmaktadır (Coşar, 2008: 80).

2.1.9.2. Yeni yatırımlar için finansman olanakları

Pazarda rekabetin gerektirdiği yatırımları gerçekleştirebilecek finansal kaynakların sağlanması her büyüklükteki işletme için birinci derecede önem arz eden bir konudur.

Bununla birlikte yatırımlar için gerekli politik ve çevresel koşulların da uygun olup olmadığı işletmelerin rekabet gücünü önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin turizm olayının yarattığı ekonomik etkilerin olumlu yönlerini geliştirmek ve artırmak, olumsuz yönlerini de gidermek ya da en alt düzeye indirmek amacı ile belirli sınıflara ve gruplara ayrılan turizm sektörüne diğer endüstrilerden farklı olarak devletin müdahalesi gerekmektedir. Ayrıca hükümetler tarafından getirilen vergiler ve fonlar tüketiciyi (yurt dışına çıkışlarda uygulanan konut fonu gibi), devletin de bizzat kendi işletmeleri ile turizm sektöründe yer alması dolaylı olarak işletmeleri etkiler (İçöz, 2001: 39).

2.1.9.3. İstikrar

İşletme politikaları ve süreçleri çoğunlukla hizmet devamlılığını sağlayan önemli bir unsurdur. Bir işletmenin politikası net ya da belirgin olmayabilir, istikrar ya da süreklilik konusunda etkili olan değişik faktörler vardır. Örneğin bir otel personeli yemeği kaçıran bir müşteriden bedel isteyebilirken, bir başka otel personeli bu ücreti almayabilir ya da bir restoranda az sayıda müşteri yemek yerken biranda bir otobüs dolusu başka bir müşteri grubunun gelmesi durumunda işletme personeli ne kadar iyi niyetli olursa olsun onların müşterilere kısa sürede istenen hizmeti vermesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenle de işletmelerdeki talep dalgalanmaları devamlılığı etkileyen önemli bir faktördür (İçöz, 2001: 45).

2.1.9.4. Strateji

İşletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresindeki değişimlere yön gösterecek amaçların belirlenerek, faaliyetlerin planlanması ve buna göre gerekli kaynak ve kabiliyetlerin organize edilme sürecidir. Günümüzde küresel rekabet arttıkça işletmelere rekabet gücü ve üstünlüğü sağlayan stratejilerin önemi de artmıştır. (Tekin ve Zerenler, 2009: 24). Stratejiler istenen hedeflere ulaşmak ve hedefleri başarmak için yapılması gereken tanımları kapsar. Örneğin işletmede hafta sonu doluluk oranını %10 arttırma hedefi bir karardır, ancak bu artışı sağlamak için ne yapılacağını belirlemek farklı bir karardır ve strateji gerektirir. Bazı işletmelerde yöneticiler bu artışı sağlamak için fiyat indirimi uygularken, diğerleri hizmet sayısını ve kalitesini arttırmayı tercih eder. Bir kısım yönetici ise bu artışı sağlamak için seyahat acentalarıyla işbirliğine gider (İçöz, 2001: 140). Örneklerde görüldüğü gibi her işletmenin stratejisi duruma göre farklılık gösterir.

2.1.9.5. Envanter yönetimi uygulamaları

Minimum stokla çalışma, işletmenin maliyeti açısından bir rahatlama sağlamaktadır. Söz konusu işletme, rakipleri karşısında maliyet avantajı yakalayarak rekabet edebilmesinin yanı sıra, genel olarak kısıtlı olan finansman kaynaklarından da esnek bir şekilde yararlanarak rekabet gücünü artırmış olmaktadır. Envanter yönetimi uygulamaları, işletmelerin özellikle üretim ve stok maliyetlerinin en düşük düzeyde tutulmasını sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır. (Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003: 121).

2.1.9.6. Satış sonrası hizmetler

Satış sonrası verilen mal ya da hizmetle ilgili olarak sunulan destek hizmetlerinin yeterliliği pazarda işletmenin rekabet gücü açısından önemli bir pazarlama stratejisidir. Ürünün değerini arttırmak ve sürdürmek için satılan ürünle ilgili ortaya çıkabilecek montaj, bakım, onarım, garanti süresini uzatma ve kullanma eğitimi içeren faaliyetlerden meydana gelmektedir (Tekin ve Ömürbek, 2004). Bu hizmetlerin taşınması gereken özellikler arasında hız, nezaket, yeterlilik, sorunlara çabuk ve doğru çözümler üretilmesi ve şikayetlerin ele alınması sırasındaki çabukluk sayılabilir. Satış sonrası hizmetlerde yukarıda sayılan özelliklere sahip olan, kısacası kaliteyi yakalayan bir işletmenin rekabet gücü artacaktır (Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003: 121). Satış sonrası hizmetler her türlü malın satışından sonra yapılan bir hizmet olmamakla birlikte, özellikle dayanıklı tüketim malları ile makine, teçhizat, donanım, bilgisayar vs. gibi endüstriyel sermaye mallarının satışlarından sonra periyodik bakım, tamir, onarım gibi hususların faaliyeti aksatmadan sürdürülmesi konusunda alıcıya (müşteriye) güven verilmesine ilişkin çabaların organizasyonu ile ilgilidir (Eren, 2013: 375-376).

2.1.9.7. Kapasite esnekliği

Kapasite esnekliğine sahip olmak işletmeleri olası talep dalgalanmalarına karşı rekabet ortamında en iyi koruyacak etken olarak görülmektedir. İşletmeler açısından en büyük sorun, düşük kapasite kullanım oranıyla çalışması ve talebin yetersiz oluşudur. Maliyetlerde çok fazla bir artışa yol açmadan üretim kapasitesini azaltıp artırabilen bir işletmenin rakipleri karşısında sağlayacağı rekabet avantajı açıkça ortadadır (Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003: 117).

2.1.9.8. Kalite ve standartlara uygunluk

Üretimde kullanılacak hammadde, yardımcı madde ve işletme malzemesinin önceden belirlenen kalite standartlarına uygunluğu en az birincisi (miktar itibariyle) kadar önemli bir husus oluşturur. Çünkü üretilen ya da imal edilen mamülün kalite düzeyi ile kullanılan malzemenin kalitesi arasında doğrusal bir ilişki vardır. Üretimde belirli bir kalite düzeyini tutturmak için tedarik sözleşmelerinde kalite standartlarının belirtilen hammadde ve malzemenin teslim anında aranan nitelikte olup olmadığı örnekleme yolu ile ya da tüm malzemenin bilimsel kalite kontrol yöntemleriyle mutlaka kontrol edilmesi gerekir (Şimşek, 2001: 218).

2.1.9.9. Tam zamanlı üretim

Tam zamanlı üretim mamüllerin tam zamanında satışa hazır duruma getirilmesi, parçaların mamülü üretirken ve montaj esnasında hammaddenin de üretime geçerken tam zamanında hazır bulundurulması esasına dayanır (Akmüt, 2003: 152). Üretimde kullanılan hammadde, yarı mamül ve mamül stoklarını minimize ederek üretim sürecini organize etmeyi amaçlamaktadır. Tam zamanında üretimin uygulanması işletmelerde birimler arası parça hareketlerini azaltmakta, tedarik süresini kısaltmakta, stokları ve alan gereksinimini ve direkt işçilik giderlerini önemli ölçüde azaltmaktadır. Tam zamanında üretimin genel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Tekin ve Zerenler, 2009: 113):

- Hatalı ürün sayısını sıfıra indirmek,
- Ön hazırlık süresini sıfıra indirmek,
- Stok düzeylerini sıfıra indirmek,
- Taşıma süresini sıfıra indirmek,
- Tezgahların bozulmasından doğabilecek aksaklıkları önlemek.

2.1.9.10. Pazar payı

Bir işletme iç pazara ya da dış pazarlara girmeye karar verdiğinde, her iki pazarda da hedef alacağı pazar payını ve bu paya ulaşmak için izleyeceği stratejilerini belirlemek zorundadır ve hedefledikleri pazarın önemli payına sahip olmuş işletmeler, rakiplerine göre rekabet avantajına sahiptirler. Mevcut pazar payının korunması ve daha da geliştirilmesinde pazar

araştırması, kalite, üretim ve teslim hızı ile teslim sonrasında hizmetler gibi faktörler de önemli rol oynamaktadır (Coşar, 2006: 83).

2.1.9.11. Nitelikli işgücü

Turizm sektöründe emek-yoğun üretim sistemi nedeniyle, otomasyona gidilmesi diğer sektörlerle göre çok daha zordur. Gerçekte sosyo-ekonomik bir olgu olan turizmin en büyük özelliği bu sektörün insan unsuruna dayalı olmasıdır. Çünkü turizm sektöründe seyahat eden de hizmeti sunan da insandır ve insanın insana hizmet verdiği bir üretim sürecinde, tüketim ve üretim aynı anda yapılmakta, turistik yapının depolanması mümkün olmamaktadır. Bu yüzden turizm işletmeleri, nitelikli bilgi ve beceriye sahip elemanların yetersizliği nedeniyle birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikle dil sorunu nedeniyle yabancı turistlere verilen hizmetlerde sorunlar yaşanmaktadır. Dil sorununun yanı sıra üretimden finansmana ve pazarlamaya kadar işletmenin tüm bölümlerinde nitelikli ve yetişmiş elemanlara ihtiyaç vardır (Coşar, 2006: 81). Giderek artan rekabet ortamında yer alan endüstrilerde, toplam üretim maliyetleri içerisinde niteliksiz işgücü maliyeti azalmaktadır. Artık işçiliğin toplam maliyet içindeki, ücret düşüklüğünden kaynaklanan rekabet gücünü, bir avantaj olarak görmeye yetmemektedir. İşçilik ücretlerinin rekabet gücü içinde belirleyici bir faktör olmaktan çıktığı bu yeni yapılanma çerçevesinde nitelikli ve eğitilmiş iş gücü önem kazanmıştır (Tekin ve Zerenler, 2009: 27).

2.1.9.12. Güvenirlilik

Hizmet kalitesi boyutları içinde güvenirlilik, vaat edilen hizmeti zamanında ve doğru olarak yapabilmeyi ifade eder. İşletmenin hizmetin ulaştırılmasında, müşteri sorunlarının çözümünde ve fiyatta vaatlerini yerine getirmesine güvenirlilik denir. Bir hizmet kalitesi güvenilir olmadıkça diğer faaliyetlerin pek bir önemi kalmaz (Öztürk, 2012: 166). Çünkü hizmet güvenirliliği yüksek olan işletmelerin rekabet gücünün de rakipleri karşısında yüksek olması kaçınılmazdır. Örneğin turistik işletmelerin sunduğu hizmetleri satın alan müşteriler bu ürünleri daha önce kullanmadıkları zaman daima bir kuşku ve tedirginlik hissederler. Satış yöneticisi tarafından mevsimlik bir satış toplantısı hazırlaması istenen satış elemanı düşünüldüğünde satış elemanı için toplantı iyi giderse sorun yoktur ve satış yöneticisi bu toplantıdan olumlu yönde etkilenir. Ancak bir aksilik çıktığı zaman bundan satış elemanı sorumlu bulunur ve suçlanır (Coşar, 2006: 78).

2.1.9.13. Ürün

Ürün özellikleri ürünün fiziksel kapasitesi ve karakteristiği ürünü farklılaştırmada önemli rol oynayabilir (Miller ve Dess, 1996). Belirli bir ihtiyacı ve isteği doyurma özelliği bulunan ve değişime konu olan her şeyi ürün olarak düşündüğümüzde karşımıza çok geniş bir ürün yelpazesi çıkacaktır (ambalajlı tüketim malları, endüstriyel mallar, siyasi adaylar, ülkeler, sosyal davalar, fikirler vb.) ve bu yelpaze içinde şüphesiz hizmetler de yer almaktadır (Öztürk, 2012: 43).

2.1.9.14. Teknoloji ve Ar-Ge

Teknoloji geleneksel işletmeleri tamamen değiştirdiği gibi, yeni işletmeleri de önemli ölçüde etkisi altına almıştır. Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajlarını sürekli kılmak isteyen işletmeler rakiplerine göre daha kaliteli ürünü daha kısa sürede üretebilecek uygun teknolojiyi seçmeleri gerekmektedir. Bu durumda Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu da rekabet gücünü etkin kılan faktör olmaktadır. Bugün rekabet gücü açısından üst sırada yer alan ülkeler dikkate alındığında, Ar-Ge faaliyetlerine yatırımı çok olan ülkeler olduğu görülmektedir (Tekin ve Zerenler, 2009: 27-28).

2.1.9.15. Firma imajı ve marka

Turizm sektöründe müşteriler hizmeti satın almadan önce işletme hakkında çeşitli kaynaklardan bilgi almaktadırlar. Bu bilgi kaynaklarından elde ettikleri verilerden bazıları tüketicilere sunulan hizmet kalitesi ile kurumsal imajdır. İşletmelerde çalışan yönetici ve işgörenlerin imaj geliştirici rol aldığı düşünülürse, işletmeler bunlar arasında olabilecek rol çatışması ve rol belirsizliğine neden olmayacak uygulamalara başvurmalarıdır (Zengin, 2005: 36). Bu uygulamalar işletmenin başarıya ulaşmasında ve bir imaj yaratarak rekabet avantajı sağlamasına neden olur.

Bir destinasyonun imajının olumlu ya da olumsuz olması, kendisinin uluslararası düzeydeki performansını ya da rekabet avantajını yakından etkilemektedir. Çünkü bir destinasyonun imajının olumsuz olması, orada bir sorunun olduğu ya da olabileceği anlamında algılanacağı için, bu destinasyonu tercih eden turistlerde olumsuz yargılara kapılabileceklerdir (Baharve Kozak, 2012: 156). Fakat marka bağlılığı olan müşteriler fiyata karşı daha duyarlıdır. Bir

firmanın üretim maliyetleri arttığında sonuç olarak ürün fiyatı da yükselir, firmaların ürünlerini piyasadaki en yüksek fiyattan dahi satsalar da marka bağımlısı müşteriler ürünlerini almaya devam eder (Miller ve Dess, 1996). Tüketicinin ürünü tanınmasında en önemli ipucu o ürünün bir marka olmasıdır. Tüketiciler açısından marka olmuş ürün ve hizmetler kendilerini ifade etmede zorluk yaşamayacakları gibi karşılaştıkları bir olumsuzluktan kolay sıyrılacaklardır (Zengin, 2005: 38). Böylelikle marka ürünler müşteriler için daima en güvenilir ürünler olacaktır.

2.1.9.16. Sipariş teslim süresi

Turizm sektörünün özelliği gereği müşterinin sipariş ettiği mal ve hizmetin zamanında yerine getirilmesi rekabet açısından son derece önemlidir. Örneğin otel rezervasyonu yapan bir müşteri otele gittiği zaman hiçbir sorunla karşılaşmadan odasını satın almak ister aksi takdirde otel müşterisi aldığı hizmetten memnun kalmaz ve bir sonraki seyahatinde o otelden hizmet almak istemez. Müşterinin devamlılığını sağlamanın en iyi yolu talep edilen mal ve hizmetin zamanında, kaliteli ve güvenilir bir biçimde sunulmasıdır. Turizm hizmetlerinin bir özelliği de, tüketicilerin bu hizmetlerden çoğunlukla birlikte yararlanması ve üretim ile tüketim sürecinin birbirinden ayıramamasıdır. Örneğin restoran hizmetleri yalnızca bir tüketiciye değil aynı zamanda işletmeye gelen çok sayıdaki diğer tüketicilere de aynı anda verilir ve restoranda hizmet üretimi ile tüketimi aynı zaman süreci içinde gerçekleştirilir (İçöz, 2001: 48).

Çalışmanın başında da belirtildiği üzere sürdürülebilir turizmde pazarlamanın temeli çevre ve rekabet gücüne dayanmaktadır. Bu bölümün sonuna kadar rekabet boyutundan bahsedilmiş ve diğer bölümde de pazarlamanın temellerinden bir diğeri olan çevre boyutu ele alınacaktır.

2.2. Sürdürülebilir Gelişim ve Sürdürülebilir Turizm Kavramı

Kavram ilk kez 1987 yılında Brundtland Raporunda tanımlanmıştır. Sürdürülebilir gelişim WCED (World Commission on Environment and Development) tarafından; ‘*şimdinin ihtiyaçlarını gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerini kısıtlamadan karşılanması*’ şeklinde ifade edilmektedir. *Rio+20 Zirvesi’nin* “İstedığımız Gelecek” başlığını taşıyan sonuç belgesinde de “İnsanların hayatlarını ve geleceklerini etkileyecek

fırsatların, karar verme süreçlerine katılımlarının ve endişelerini dile getirmelerinin sürdürülebilir kalkınma ancak toplumların, hükümetlerin, sivil toplumun ve özel sektörün geniş çaplı ittifakıyla ve bu grupların şu an ve gelecek nesiller için istediğimiz geleceği güvence altına almak adına birlikte çalışmalarıyla gerçekleştirilebilir” denerek katılıma vurgu yapılmaktadır. Süreç içerisinde hazırlanan ve Rio+20 Zirvesi’nde açıklanan “Geleceği Sahiplenmek” başlığını taşıyan ulusal raporda “Sürdürülebilir kalkınmanın uygulanması, bütüncül bakış açısının toplumda yerleşmesini ve dinamik bir düşünme yapısını gerektirdiğinden, bilgi, tecrübe ve iyi uygulamaların paylaşılarak yaygınlaştırılması ve sürdürülebilir kalkınma kavramının toplumun tüm kesimlerince benimsenmesi ve sahiplenilmesi esastır. Konferansın hedefleri arasında; sürdürülebilir kalkınma konusunda politik kararlılığa yeniden vurgu yapılması, şimdiye kadar yapılan önemli zirvelerin çıktıları konusundaki gelişmelerin ve eksiklerin ortaya konulması yer alıyor (Taştan, 2012).

Sürdürülebilir gelişim doğal kaynaklar, insan kaynakları, finansal ve fiziksel varlıkları yöneten ve uzun süreli olarak refahı artırmak için bir gelişim stratejisidir (Tosun, 2001). Bu stratejilerle birlikte sürdürülebilir gelişimde iki kavram ön plana çıkmaktadır. Birincisi beslenme, barınma, giyinme, güvenlik gibi insanların sürekli sahip olması gereken ‘*zorunlu ihtiyaçlar*’, ikincisi ise çevrenin günümüzde ve gelecekte istenilen taleplere teknolojiye kaynaklanan ‘*sınırlamalar*’ dır (Dresner, 2004). İhtiyaçların sonsuz, kaynakların kıt olduğu düşünüldüğünde bu iki kavramın önemi daha da artmaktadır.

WCED’e (1987) göre sürdürülebilir gelişim için model; prensipler ve hedeflerdir.

Ana prensipler:

- Bütünsel yaklaşım: gelişimler ve çevre ile ilgili alanlar küresel anlamda sosyal çevre ve gelişimleriyle beraber düşünülmelidir.
- Gelecek: küresel ekosistemin devamı için uzun soluklu planlamalar öne çıkarılmalıdır.
- Eşitlik: yapılan gelişimler eşit ve adaletli olmalı, toplumun bütün bireylerine kaynakları eşit olarak dağıtabilmeli ve erişim imkanı sağlayabilmeli.

Gelişim Hedefleri:

- Toplumun eğitim, yaşam kalitesi, imkânlar alanında yaşam standardını yükseltmelidir.
- Temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmalıdır.
- Özgüvenli olmalıdır; bölgesel ihtiyaçlar düşünülerek alınan kararlar politik özgürlük göz önüne alınarak yapılmalıdır.

Sürdürülebilir Hedefler:

- Sürdürülebilir nüfus seviyesi.
- Geri dönüşümü olmayan materyallerin en az seviyede kullanımı.
- Geri dönüşümü mümkün olan kaynakların sürekli kullanımı
- Hava kirliliği seviyesi ve bu kirliliği çevrenin sönmleme kapasitesi.

Sürdürülebilir gelişimler için gereklilikler:

- Sürdürülebilir yaşama uyum gösterecek yeni sosyal yapıya adaptasyon,
- Kaynakların ve gelişimlerin eşit ve adil kullanımını sağlayacak, ulusal ve uluslararası politik sistemin kurulması,
- Çevresel sorunlara sürekli olarak çözüm arayacak gelişmiş teknolojik sistemler,
- Bölgesel, ulusal ve uluslararası gelişimleri küresel anlamda paylaşımına sunabilecek ortaklıklar.

Butler'a (1993) göre bir alanda geliştirilen ve devam ettirilen yani sürdürülen alanın öyle bir alan olması gerekiyor ki doğal çevreyi değiştirmemesi gerekir. Sürdürülebilir gelişim ile sürdürülebilir turizm aynı değildir. Sürdürülebilir turizm; geçerliliğini belli bir alanda uzun süre koruyabilen bir turizmdir. Sürdürülebilir turizm ile sürdürülebilir turizm gelişimi arasındaki farklılık çok fazla bilinmese de oldukça önemlidir (Tosun, 2001).

Sürdürülebilir turizm, ekonomik gelişim, toplumun refahı ve çevrenin korunmasını öne çıkarırken bunların gelişiminin çevreci yaklaşımlardan oluşacağını belirten yaklaşımlar sonucu ortaya çıkmıştır. Yaşanan bu değişimler turizm politikalarını ve turizm girişimcilerini bütün seviyelerde etkilemiş ve bu konsept giderek anlam kazanmaya başlamıştır. Bu konsept bütünsel olarak irdelenmiş, araştırılmış ve tartışılmıştır. Böylece

sürdürülebilir turizm ile ilgili tanımlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Ulaşılan sonuçlar ise sürdürülebilirlik ile paralellik göstermektedir. Sürdürülebilir turizm ile sürdürülebilirlik aynı sorunlarla karşılaşmaktadır. Sürdürülebilirliğin kesin olamayan yapısından dolayı, sürdürülebilir turizm bu durumdan etkilenmiş ve sürdürülebilirliğin etkisi altında kalmıştır (Delgado ve Palomeque, 2012).

Sürdürülebilirlik konseptinden ortaya çıkan turist politikaları ve girişimler bağlayıcı değildir ve pratikte sadece birkaç uygulaması vardır. Bunlar da uygulanırken sosyal ve ekonomik boyutundan çok çevre boyutu öne çıkmıştır. Belirli kısıtlamaları bulunmasına rağmen, sürdürülebilir turizm geleceğin turizm konsepti olarak kabul edildiği inkar edilemeyecek bir gerçektir. Ayrıca çağdaş turizmin ayrılmaz bir parçasıdır. Turizm alanında herhangi bir girişim; başarılı olmak ve hedeflerine ulaşabilmek için sürdürülebilirliği göz önünde bulundurulmalıdır (Delgado ve Palomeque, 2012).

Sürdürülebilir turizm konseptinin oluşumu için etkilerinin incelenmesi gereken üç temel yapı bulunmaktadır. Bunlar turizm karakteri, hükümetlerin rolü, turizm politikalarının yapısı ve sürdürülebilirlik anlayışlarıdır. Sürdürülebilir turizm konsepti, bu üç yapıya çok şey borçludur. Özellikle bu üçünün kesişiminden kaynaklanan gelişimlere ve sürdürülebilir turizm hakkında ortaya çıkan tanımlarla gelişim göstermiştir. Sürdürülebilir turizm ve hükümet politikaları tarafından uygulanan rolün değişimi oluşan ilginin asıl konusu olmuştur (Bramwell, Lane 2010). Turizm politikaları üzerine yapılan konuşmalar ve tartışmalar sürdürülebilir turizme yeni ve gelişime açık pencereler açmakta ve kabul edilebilirliğini arttırmaktadır. Sürdürülebilir turizmin kabulü ile kurumsal politikalar ve girişimciler, sürdürülebilirlik alanında ilerlemişler ve bu konseptte çevreyi toplumu ve ekonomiyi entegre ederek gelişim göstermişlerdir. Bu gelişim sürecinden de anlaşılacağı üzere sürdürülebilir turizm konsepti yüzeysel bir konu olmaktan çıkmış, kendi dokümanları ve ideaları olan bir alan haline gelmiştir (Delgado ve Palomeque, 2012).

Sürdürülebilir turizm şu şekilde tanımlanmaktadır (Inskeep, 1991): *“Sürdürülebilir turizm, var olan turistik tüketicilerin ve turist kabul eden bölgelerin ihtiyaçlarının gelecek düşünülerek korunması ve karşılanmasıdır. Sürdürülebilir turizm ile yerel çevre, toplum ve kültür uyum içinde yürütülerek geliştirilmekte, çevresel ve kültürel değerlerin turizm gelişiminden olumsuz yönde etkilenmesi engellenmektedir”*. Tanıma bakıldığında sürdürülebilir turizm hem doğal ve kültürel kaynakların geleceği düşünerek kullanılması

hem de yerel halkın amaçlarının maksimum düzeyde karşılanması şeklinde tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2003: 48). Sürdürülebilir turizm başka bir tanıma göre; hızla gelişen, konaklama kapasitesini, yerel halkı ve çevreyi dikkate alan bir turizm şeklidir. Sorumluluk sahibi bir anlayış olmakla beraber çevreye verdiği etkiye dikkat eden ve çevreye duyarlı bir anlayıştır (Bramwell ve Diğ., 1996).

Sürdürülebilir turizm ile ilgili bir çok tanım yapılmıştır. Yapılan tanımların genelinde sürdürülebilir turizm anlayışının ortak noktası: “*Turizm gelişmelerine paralel olarak, doğal, kültürel, ekolojik ve biyolojik tüm kaynakların korunması ve sürekliliğini sağlayarak, turizm faaliyetlerinin kalitesinin artırılması ve yürütülmesi*” olarak ifade edilmektedir (Butler, 1991; Inskeep, 1991; Joshi ve Dhyanı, 2009; Kozak ve Diğ., 2014; Kahraman ve Türkay, 2014).

Aynı zamanda Sharpley (2000), sürdürülebilir turizmin nereden geldiğini, anlamını ve sürdürülebilir gelişmelerin neresinde olduğunu aramış ve araştırmıştır. Sürdürülebilirliğe genel bir konsept olarak bakmış ve sürdürülebilir turizmin bu prensip ve amaçlarla ne kadar örtüştüğünü araştırmış ve ortaya koymuştur.

Sürdürülebilir turizm, kaynakları tüketmeden, turistleri kandırmadan veya yerel toplumu sömürmeden gerçekleşen, turistler, ev sahibi toplum ve turistik yer arasında daha verimli ve uyumlu ilişkileri araştırmayı gerektiren bir durumdur (Garrod ve Fyall, 1998: 201). Dünya Turizm Örgütü tanımına göre ise sürdürülebilir turizm: “*Destinasyonun daha yeni keşfedilmiş destinasyonlarla rekabet edebilir olması, yeni müşterileri de tekrar gelenler kadar cezbetmesi, kültürel mirası koruması ve çevre ile uyumlu olmasıdır*” (UNWTO, 1998:36). Eber’e (1992) göre sürdürülebilir turizm, bugün ve gelecekte doğal kaynakları kullanarak ve bu kaynakların gelecekte var olmalarını sağlayarak yapılan, aynı zamanda turizm kaynaklarını bölge halkının ortak katılımı ve onların yaşam tarzlarına ve kültürlerine saygı duyarak yürüten bir turizm dalıdır.

Sürdürülebilir turizm, sektörü besleyen doğal çevre ve insan kaynaklarını olumsuz yönde etkilemeden, turizm kapasitesini ve turizm ürünlerinin kalitesini arttırmaktadır (Akış, 1999: 37). Sürdürülebilir turizm; çevre değerleri, toplum ve kültürün, gelişen turizmin kurbanı değil, bu gelişmeden faydalananlar olarak yürütüldüğü ve yönetildiği bir üretim biçimidir (Kahraman ve Türkay, 2014: 112). Sürdürülebilir turizm; turizm faaliyetlerine katılanların

sadece yeme-içme, eğlenme, dinlenme faaliyetlerini gerçekleştirdikleri bir turizm çeşidinden daha çok, katılanların gittikleri bölge ya da yöre ve yerel toplum hakkında gelenekleri, görenekleri, yaşam tarzları, davranışları hakkında bilgi edindikleri, toplumun bazı faaliyetlerini bizzat deneyerek tecrübe kazandıkları, doğada yaşamayı, doğayı korumayı, çevreyi sevmeyi öğrendikleri bir turizm şeklidir. Sürdürülebilir turizm, turizmin etkilerini izler, değerlendirir ve yön verir. Çevresel sorumluluğa sahip güvenilir yöntemler geliştirir ve oluşabilecek herhangi bir olumsuz etkisini giderir (Sarkım, 2007: 94-95).

Payne'e (1993) göre turizm ekonomik imkanları mevcut ekonomik yapıya zarar vermeden insanlara açmalıdır. Sürdürülebilir turizm mevcut sosyal yapıya zarar vermemeli ve ekolojik yapının izin verdiği sınırlara uymalıdır. Aynı zamanda sürdürülebilir turizm her alanda sürdürülebilir ekosistemle uyumlu olmalıdır (Woodley, 1993).

Tatil noktası yönetimi bakış açısına göre (Destination Manegement Standpoint), sürdürülebilir turizm sadece yaşanan gelişmeleri kontrol etmeye çalışmakla kalmayıp, yaşanan gelişmeleri desteklemeyi, yeni turizm alanları ortaya çıkarmayı, sosyal ve kültürel zenginlikleri ortaya çıkartmayı ve refah seviyesini de yükseltmeyi hedefler (Ritchie ve Crouch, 2005).

2.2.1. Sürdürülebilir turizm gelişimi ilkeleri

Sürdürülebilir turizmin geniş farklı ilkeleri ve amaçlara ve hedeflere ulaşılabilir olması bir uyum paradigmasıdır (Tosun, 2001). Sürdürülebilir turizm gelişimi, gelecek yaratmak adına fırsatlar oluştururken ve geliştirirken, bugünün turistleri ve ev sahibi toplumlarının da beklenti ve gereksinimlerini karşılar. Bu olgu da, kültürel entegrasyon, ekolojik çevre, biyolojik çeşitlilik ve yaşamsal sistemler desteklenirken, ekonomik, sosyal ve estetik gereksinimlerin karşılanabileceği yollarda bütün kaynakların yönetilmesinin planlanması gerçekleşmiş olmaktadır (Kahraman ve Türkay, 2014: 112). Sürdürülebilir turizm gelişimi ilkelerine bakıldığında (Tosun, 2001):

- Yerel turist destinasyonlarından ayrılan kesimin temel ihtiyaçlarına ve tatminlerine katkı sağlamalıdır.
- Yerel turist destinasyonlarındaki eşitsizliği ve fakirliği azaltması gerekir.

- Sadece ulusal ekonominin gelişmesini değil aynı zamanda yerel ekonominin büyümesini ve gelişmesini hızlandırmaktadır.
- Gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerini kısıtlamadan uzun süre içerisinde yukarıdaki amaçları ve ilkeleri gerçekleştirmesi gerekir.

Sürdürülebilir turizm gelişiminin gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye gibi ülkelerde sınırlılıkları vardır. Bunlar (Tosun, 2001); ulusal ekonominin öncelikleri, çağdaş turizm gelişim yaklaşımının eksikliği, yerel yönetim sisteminin yapısı, çevresel sorunların ortaya çıkışı, aşırı ticarileşme ve uluslararası turizm sisteminin yapısı gelişmekte olan ülkeler bağlamında sürdürülebilir turizm gelişmelerinin kısıtları olarak değerlendirilir. Tosun (2008)'a göre sürdürülebilir turizm gelişiminde birkaç problem bulunmaktadır. Bu problemler üç başlık altında toplanabilir.

1) Çevresel Problemler

- Kıyı bölgesinde bulunan belirli yerlerdeki büyük çaplı turizm büyümeleri,
- Görüntü kirliliği,
- Turizmin bitkiler ve hayvanlar üzerindeki etkisi,
- Kirlilik,
- Turizmin kırılgan jeolojik yapı üzerindeki etkisi,
- Turizmin diğer doğal kaynaklar üzerindeki etkisidir.

2) Ekonomik Problemler

- Uluslararası tur şirketlerine fazla bağımlılık,
- Piyasalara bağımlılık,
- Mevsimselliktir.

3) Sosyo- Kültürel Problemler

- Gelişen bölgede yaşayan insanların o bölgeden çıkarılması,
- Aşırı ticarileşmedir.

Çizelge 2.3. Sürdürülebilir Turizme İlişkin Temel Göstergeler

GÖSTERGE	BELİRLİ ÖNLEMLER
Alanın Korunması	IUCN (Doğayı ve Doğal Kaynakları Koruma Amaçlı Uluslararası Birlik) İndeksine göre alan koruma kategorisi.
Stres	Alanı ziyaret eden turist sayısı(yıllık/zirve ayı)
Kullanım Yoğunluğu	Zirve dönemindeki kullanım yoğunluğu
Sosyal Etki	Turistlerin yerli nüfusa oranı (zirve dönemi ve fazladan süre)
Gelişim Kontrolü	Çevresel olarak gözden geçirilen prosedürlerin gelişimi ve kullanım yoğunlukları üzerinde yapılan eski kontrollerin varlığı
Atık Yönetimi	Söz konusu alandan gelen kanalizasyon yüzdesi
Planlama İşlemi	Turist varış bölgesine düzenlenmiş bölgesel bir planın varlığı.
Önemli Ekolojik Sistemler	Ender/tehlike altındaki türlerin sayısı
Tüketici Memnuniyeti	Ziyaretçiler tarafından ifade edilen memnuniyet seviyesi (soru cevap biçimli yanıtı dayalı).
Yerel Memnuniyet	Yerli nüfus tarafından ifade edilen memnuniyet seviyesi (soru cevap biçimli yanıtı dayalı).
Turizmin Yerel Ekonomiye Olan Katkısı	Sadece turizmin hasıl ettiği toplam ekonomik faaliyet oranı.
KARMA GÖSTERGELER	
Taşıma Kapasitesi	Alanın farklı turizm düzeylerine destek sağlama yeterliliğini etkileyen ana faktöre ilişkin karma erken uyarı önlemi.
Alanda hissedilen stres	Alan üzerindeki etki düzeylerine ilişkin karma ölçüm.
Çekicilik	Turizm için çekici hale getirilen ve zaman içinde değişebilen alan özelliklerine ilişkin niteliksel ölçüm.

Kaynak: Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism, World Tourism Organization, 2001: 136.

Çizelge 2.3'te sürdürülebilir turizme ilişkin temel göstergeler verilmiştir. Bu göstergelere yönelik belirli önlemler belirtilerek sürdürülebilir turizmin ekonomik açıdan, doğal ve tarihi çekiciliklerinin korunması açısından, müşteri ve yerel halkın memnuniyeti açısından ve alanın gelişimi açısından son derece önemli olduğu vurgulanmaktadır.

2.2.2. Sürdürülebilir turizm özellikleri

Hunter (1997) ise sürdürülebilir turizmi bir takım prensipler üzerinde gelişmesi gerektiğini belirtmiş ve bu prensipleri sıralamıştır. Bunlar;

- Yapılan gelişimler yerel halkın gelişimine katkı sağlamalı ve yaşam standartlarını yukarı çekmelidir.
- Gelen turistlerin ve turizm endüstrisinin ihtiyaçlarına cevap vermeli onları etkilemelidir.

- Turizm için gerekli olan kaynakları korumalı, doğal ve kültürel zenginlikleri turizmle birleştirip idamesini sağlamalıdır.

Hunter bu prensiplerin ne kadar önemli olsa da kısmen dar bir çerçeve çizdiği ve fazlaca turizm merkezli olduğunu düşünmektedir. Bu dar görüşlü yaklaşım genel olarak sürdürülebilirlik gelişimi ile turizm alanındaki sürdürülebilirlik arasında gerginlik yaratacağını düşünmektedir. Bu sebeple Hunter genel anlamda yapılacak olan sürdürülebilirlik alanındaki gelişmelerin daha dar anlamda sürdürülebilir turizmi, bölgesel ve ülkesel çapta geliştireceğini düşünmektedir.

Daha genel bir bakış açısıyla sürdürülebilir turizmin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Kahraman, Türkay, 2014:112):

- Doğal, tarihi ve kültürel kaynaklar, turizmin günümüz toplumu için yarattığı faydanın sürekliliğinin yanısıra gelecekte de kullanımı için korunmaktadır.
- Turizm gelişimi, turistik bölgede çevresel ve sosyo-kültürel problemlere yol açmayacak şekilde planlanmakta ve yönetilmektedir.
- Gereksinim duyulan yerlerde genel çevre kalitesi sürdürülmekte ve geliştirilmektedir.
- Yüksek oranda bir turist doyumu, turistik destinasyonun pazarlanabilirliğinin ve popülerliğinin devam etmesi ile sağlanabilmektedir. Turizmden elde edilen fayda, toplum içinde daha geniş kesimlere yayılmaktadır.

Turizmde koruma ve kullanma dengesinin olması gerçeğinden hareketle, birçok alanda mavi bayrak, yeşil yıldız, beyaz yıldız gibi standartlar geliştirilmeye çalışılmaktadır. Ekonomisi gelişmiş olan ülkelerden bazılarında hava kirliliğinin önüne geçilmesi için özendirici bazı önlemler alınmaktadır. Dünya'nın gelişmiş ülkelerinden Belçika'da, bisiklet ile işe gitmenin hava kirliliği yaratmaması nedeniyle, kilometre başına belediye tarafından kişiye ödeme yapılması ya da Fransa'da toplu taşıma araçlarının özendirilmesi ilgili örnekler arasında yer almaktadır (Kozak, 2014: 18).

2.2.3. Sürdürülebilir turizmin amaçları

Dünya Turizm Örgütü sürdürülebilir turizmin amaçlarını şu şekilde sıralamaktadır (UNEP, 2013:18):

- 1) *Ekonomik canlılık*: İşletmelerin uzun vadede başarılarını ve varlıklarını sürdürmelerine yardımcı olmak ve bunların faaliyet ve edebilirliğinin sağlanması.
- 2) *Yerel kalkınma*: Turizm etkinliklerinden turistlerin harcama oranını artırarak yerel ekonominin faydalanmasını sağlamak ve yerel toplumun yaşam kalitesini yükseltmek.
- 3) *İstihdam kalitesi*: Ücret ve hizmet kalitesini iyileştirerek turizm ile yaratılan yerel istihdamın sayı ve kalitesini artırmak.
- 4) *Sosyal eşitlik*: Turizm faaliyetlerinden elde edilen sosyal ve ekonomik faydaların topluma eşit olarak dağıtılması, yoksullara sağlanan gelir ve hizmetlerin onların yararına iyileştirilmesi.
- 5) *Turist memnuniyeti*: Cinsiyet, ırk, engellilik vb. durumlar gözetenilmeksizin tüm ziyaretçilere güvenli ve tatmin edici deneyimler sağlanması.
- 6) *Yerel kontrol*: Turizmin diğer paydaşları ile danışma içerisinde, turizmin gelişiminin geleceği ile ilgili planlama ve karar verme sürecinde yerel halkın desteklenmesi ve bu süreçlere dahil edilmesi.
- 7) *Toplumsal refah*: Yerel halkın sosyal yapı ve kaynaklara, olanaklara ve yaşam destek sistemlerine erişimlerini sağlayarak yaşam kalitelerinin korunması ve sürdürülmesi.
- 8) *Kültürel zenginlik*: Kültür ve gelenek, tarihsel mirasa ev sahibi toplumların bu değerlerine saygı duyulması ve bunların değerinin artırılması.
- 9) *Fiziki bütünlük*: Kırsal alanların kalitesinin korunması, çevrenin fiziki ve görsel açıdan bozulmasının önlenmesi.
- 10) *Biyolojik çeşitlilik*: Doğal alanların, habitatların, vahşi yaşamın korunması ve bunlara olabilecek zararların en aza indirilmesi.

- 11) *Kaynak etkinliği*: Turizmde kısıtlı ve yenilemeyen kaynakların kullanımının minimum düzeye indirilmesi.
- 12) *Çevre temizliği*: Turizm işletmeleri ve turistlerden kaynaklanan hava, su, toprak kirliliğini ve atık üretiminin minimum düzeye indirilmesidir.

2.2.4. Sürdürülebilir turizmin temel ilkeleri

Fennell (1999); doğal ve kültürel değerlerin korunarak, gelecek nesillerin bu kaynaklarla turistik faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için on temel ilkenin var olduğunu savunmaktadır. Fennell'e göre sürdürülebilir turizm, sürdürülebilir turizm ilkelerinin belirli bir turizm çevresine uygulanmasını ifade eden kavram olarak açıklamıştır (Garrod ve Fyall 1998: 199; Fennell, 2002: 27).

- 1) *Kaynakların sürdürülebilir kullanımı*: Doğal, kültürel ve sosyal kaynakların sürdürülebilir kullanımı ve korunması önemlidir ve uzun dönemde iş alanlarının yaratılması anlamına gelir.
- 2) *Aşırı tüketim ve atıkların azaltılması*: Turizmin kalitesini yükseltmek ve uzun dönemde çevre bozulmalarından kaynaklanan maliyetleri azaltmak için aşırı tüketim ve atıkların azaltılması gerekmektedir.
- 3) *Çeşitliliğin sürdürülmesi*: Doğal, kültürel ve sosyal çeşitliliğin sağlanması uzun dönemde sürdürülebilirlik açısından gereklidir.
- 4) *Turizmin planlama kapsamına alınması*: Turizm ulusal ve yerel stratejik planlama sistemi ve çevresel etki değerlendirme sorumluluğu içerisinde uzun süre varlığını sürdürebilir.
- 5) *Yerel ekonomilerin desteklenmesi*: Doğanın korunması ile ilgili çevresel fayda ve maliyetler göz önünde bulundurulduğunda yerel ekonomileri korur ve destekler ve çevresel tahribatlardan korur.
- 6) *Yerel toplumu kapsaması*: Yerel toplumun turizm olaylarına katılımı sadece kendilerine ve çevrelerine yarar sağlamayıp aynı zamanda turizm deneyimlerinin kalitesini artırır.

- 7) *İlgili gruplara ve halka danışma:* Turizm endüstrisi ve yerel toplumlar aralarında çıkabilecek sorunları çözmek ve uzun süre birlikte çalışabilmek için bu konuları birbirlerine danışmalıdırlar.
- 8) *Personel eğitimi:* Gereksinim duyulan yerel personeli de kapsayan ve sürdürülebilir turizmle bir bütün içerisinde personel eğitimi ürün ve hizmetin kalitesini artırmaktadır.
- 9) *Sorumlu bir turizm pazarlaması anlayışı:* Turizme güvenilir bilgi sağlayan pazarlama, destinasyondaki doğal çevrenin saygınlığını ve müşteri memnuniyetini artırmaktır.
- 10) *Araştırma sorumluluğu:* Yapılan araştırma ve gözlemlerle elde edilen verilerin sektör tarafından kullanımı sektöre, tüketicilere yarar sağlaması ve sorunların çözümüne yardımcı olması açısından gereklidir.

Sürdürülebilir turizmin amaç ve ilkelerine bakıldığında bu amaç ve ilkelerde sorunlar olduğu birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur. Sorun öncelikle kısa dönemli çıkarların uzun dönemli sosyal, kültürel, ekonomik ve çevresel çıkarların önünde tutulması sorunudur (Erdoğan, 2003: 47).

TÜSİAD'a göre sürdürülebilir turizmin olumlu sonuçları şu şekilde sıralanabilir (TÜSİAD, 2013: 35-36):

- Başta işletmeler ve ziyaretçiler olmak üzere sektörün tüm paydaşlarının çevre ve doğa bilincinin geliştirilmesi,
- İşletmelerinde çevre yönetimi,
- Yerel yönetimlerin bölgelerin enerji, su ve geri dönüşüm altyapısını tamamlaması,
- Mevsimselliğin olumsuz etkilerini en aza indirmek için alternatif turizm planlamasının yapılması,
- Kaynak verimliliği konusunun (deniz suyu arıtım sistemleri, gri su kullanımı, yenilenebilir enerji yatırım ve kullanımı, geri dönüşüm ve teknoloji transferi, enerji verimliliği) hem işletme hem de belediyeler nezdinde arazi, arsa ve kredi destekleri ile teşvik edilmesi,

- Sıvı ve katı atık yönetim hususunda yönetmeliklerin ve düzenlemelerin tanımlanması ve ilgili denetimlerin gerçekleştirilmesi,
- Turizm tesislerinin sürdürülebilir prensiplere uygun olarak yenilenmesi amacıyla kredi ve destek olanaklarının artırılması.

2.2.5. Sürdürülebilir turizmde çevre duyarlılık programları

Sürdürülebilirlik kapsamında turizm sektörünün de dahil olabileceği bir takım çevreye duyarlılık programları söz konusudur.

2.2.5.1. Mavi bayrak

Mavi Bayrak uluslararası niteliğe sahip olmasından dolayı turizm sektöründe oldukça büyük bir öneme sahiptir. Günümüzde tüketiciler bilinçli hale gelmiş ve çevreye duyarlı ürünleri tercih etmeye başlamışlardır. Tüketicilerin tatil yapmak için bilmediği bir yere giderken, uluslararası niteliğe sahip ve özelliklerini bildiği bir plaja gitmeyi tercih etmesi daha kolay olmaktadır. Mavi Bayrak bu nedenle çevre değerlerinin korunması açısından önem arz etmektedir.

Turistleri cezbetmek bakımından mavi bayrak önemli role sahiptir. Turistler ve tur operatörleri tarafından Mavi Bayrak kalite simgesi olarak algılanmaktadır. Bayrağı kaybetmek ise turizm için elde edilen prestijin kaybedilmesi anlamına gelmektedir (McKenna ve Diğ., 2011).

Kıyı şeridinde büyük değişim ve gelişim yaşanırken turizm sektörüne talebin çarpıcı şekilde artması bu sektörde çalışan yöneticiler üzerinde reaksiyon alanları, kıyı şeridi ile gerekli diğer talepleri karşılayacak alanlar oluşturmak için baskı yaratmaktadır. Buna ek olarak sahil şeridinin kapasitesine bakılmadan kontrolsüzce yapılan projeler doğrultusunda turizm ile reaksiyon alanlarının hızla artması dünya genelindeki sahillerin geri dönülmez şekilde değerinin azalmasına sebep olmaktadır (Defeo ve Diğ., 2009).

Çevre çalışmaları sonucunda artık sahillerde sahillerin kullanımını ve durumunu gösteren harita, Mavi Bayrak hakkında bilgi, duş yapılan suyun kalitesi, yerel ekosistem hakkında bilgi ve çevre eğitiminin durumunu gösteren yazı ve tabelaların asılması zorunlu hale

getirilmiştir. Su kalitesi kirlilikle ilgili, toplam koliform seviyesi, atık kir seviyesi gibi kriterleri sağlamak zorundadır. Uygun su kalitesine ulaşmak için kanalizasyon sistemini iyi kurmak ve su ile karışmasını önlemek gerekmektedir. Çevre yönetimi; sahillerin yüksek temizlik seviyesine ulaşması için çöp kutuları, atık toplama, geri dönüşüm, sahillerin hijyen seviyesi, sağlık imkanları sunan tesislerin yeterliliği gibi kriterler koyarken sahillerin kapatılması, suya girilmeme tavsiyesi, yerel hayvanların kontrolü gibi kısıtlamalar da getirebilmektedir.

Rekabet ortamında üstün olmak isteyen ülkeler çevre değerlerini korumaya yönelik faaliyetleri ön plana çıkarmaya başlamışlardır. Çevre değerlerinin korunması açısından “Mavi Bayrak” uluslararası düzeyde nitelikli ve sahip olunan niteliklerin sürekliliği kanıtlanmış olan plaj ve marinalar için geliştirilen bir standardın sembolüdür. Bu kampanyanın daha iyi tanınması, başarılı bir işbirliği için araştırmaların yapılması ve tüketicilerin bu konuda bilinçlendirilmesi, pek çok kişinin yer aldığı bir kıyasal çevre anlayışının yayılmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda düzenli bir temizlik, doğal alanların korunması, kıyıların denetimi ve marinalardan zararlı atıkların yok edilmesi gerçek bir çevresel gelişme anlamına gelmektedir (Kızılırmak, 1997).

Sürdürülebilir turizm gelişmeleri kapsamında değerlendirilen “Mavi Bayrak” uygulaması, turizmin kıyı alanları üzerinde olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya yönelik çalışmaların en önemlisi olarak sürdürülebilirliğin sağlanmasında büyük ilerlemeyi ortaya koymaktadır. Mavi Bayrak uygulamasında temel alınan üç yaklaşım vardır. Bunlar (Kızılırmak, 1997: 26):

- Uygulamanın gerçekleşmesinde yöresel topluluklar ve marinalar arasında işbirliğinin teşvik edilmesi,
- Uygulamanın ortaya konmasında, belirlenmiş olan kriterlerin izlenmesi için gereken yolun belirlenmesi,
- Kıyıların çevresel olarak nasıl projelendirildikleri konusunda elde edilen somut sonuçların daha iyi anlaşılması.

Mavi Bayrak, gerekli standartları taşıyan nitelikli plaj ve marinalara verilen uluslararası bir çevre ödülüdür. Temiz, bakımlı, donanımlı, güvenli ve dolayısıyla uygar, sürdürülebilir bir çevrenin sembolüdür. Plajlar için özünde temiz deniz suyu sonrasında da çevre eğitimi ve

bilgilendirmeye önem veren, gerekli donanıma sahip iyi bir çevre yönetimini temsil etmektedir. Avrupa’da 30 ülke olmak üzere dünya çapında toplam 49 ülkede uygulanmaktadır. Mavi Bayrak Programı Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı (Foundation for Environmental Education, FEE) tarafından koordine edilmekte ve Türkiye temsilciliğini Türkiye Çevre Eğitim Vakfı (TÜRÇEV) yapmaktadır. TÜRÇEV, gelen talepleri kriterler kapsamında değerlendirerek, uygun olanlar için gerekli dokümanların hazırlanmasını sağlar. Önce "Ulusal Jüri"nin değerlendirilmesine sunar ve jürinin uygun gördüğü plaj ve marinaların bilgi ve belgelerini FEE’ye ulaştırır. FEE, uluslararası jürisini toplayarak tüm ülkelerin taleplerini değerlendirir ve nihai kararını verir (www.turcev.org.tr).

1978 yılından beri Avrupa’da yürütülen Mavi Bayrak Projesi Türkiye’de ise Sağlık Bakanlığı ve Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın öncülüğünde 1993 yılında kurulan Türkiye Çevre Eğitim Vakfı’nın (TÜRÇEV) eşgüdümünde yürütülmektedir. Kıyıların korunmasında, çevre bilincinin gelişmesinde ve turizm pazarlanmasında Mavi Bayrak Projesinin önemli bir yeri bulunmaktadır. Esasen bir çevre ödülü olmakla birlikte, uluslararası standart özelliği taşıması ve uygulama alanının kıyıları olması nedeni ile turizm sektörü açısından büyük bir öneme sahiptir (www.kultur.gov.tr).

Mavi Bayrak ödülü işletmelerde; deniz suyunun temizliğini, çevre yönetimine önem verildiğini, çevre bilincinin oluşturulmasına yönelik etkinliklerin yapıldığını, plaj veya marinayı kullananların ihtiyaçlarına cevap verecek donanım ve güveliğin sağlandığını garanti etmektedir (www.mavibayrak.org.tr). Bu nedenle bir marka veya “Eko-Label” özelliğini taşımaktadır.

Mavi Bayrak Ödülü konusunda plajlar için 32 ve marinalar için 24 kriter bulunmaktadır. Bu kriterler kapsamında deniz suyunun kontrolü amacı ile plajlardan 15 gün ara ile sezon süresince deniz suyu numunesi alınmakta, mikrobiyolojik düzeyde ve üç parametrede analizler yapılmaktadır. Bu analizler “Avrupa Birliği Yüzme Suyu Direktifleri” kapsamında değerlendirilmektedir. Marinalar için deniz suyu analizi istenmemekte sadece deniz suyunun fiziksel görüntüsü değerlendirilmektedir. Söz konusu numune alma ve analiz işlemleri Sağlık Bakanlığı tarafından yapılmakta ve Kültür ve Turizm Bakanlığı’nca da bir kısmı finanse edilmektedir (www.mavibayrak.org.tr).

Mavi Bayrağa sahip olmak işletme yönetimini; katı atık madde üretimi, duş alınan suyun kirliliği, halkın sahil şeridi yönetimine az katılması, gibi sorunlarla mücadele etmesi için destekler. Ancak, bu uygulamanın bir takım zorlukları da söz konusudur (Williams ve Davies, 1999). İlk olarak Mavi Bayrak sahil ekosistem özelliklerinin tümünü ele almaz bu da zayıf yönetimle sonuçlanır. İkinci olarak Mavi Bayrak su kalitesi gibi bazı kriterleri diğerlerine göre daha fazla önemser. Duş alınan suyun kalitesi haftalık veya iki haftalık periyotlarla incelenir. Üçüncü olarak Mavi Bayrak bazı özellikleri ile yönetim süreci ile ters düşer buna örnek olarak sahil atıklarında kurtulma yöntemleri gösterilebilir (Russell ve Diğ., 2014). Son olarak Mavi Bayrak yönetim aracından daha çok pazarlama aracı olarak kullanılabilir.

Araştırmalar gelişmiş ülkelerde mavi bayrağın otel yapımını teşvik ettiğini göstermektedir. Ayrıca, Mavi Bayrak uygulaması başarılı eğitimler de sunmaktadır. Başarılı bir çevre eğitime örnek olarak gönüllülük esaslı proaktif eğitim gösterilebilir. Bu çeşit girişimler halkın katılımı ve çöplerin temizlenmesi gibi pozitif etkiye sahiptir. Mavi Bayrağın bir diğer olumlu etkisi ise; yerel bölgesel ve ulusal otoritelerin yasal gereklilikler (acil durum tahliye planları, sağlanan hizmetlerde hijyen seviyesi) ortaya koymasını sağlamasıdır (Saayman ve Merwe, 2015). Ayrıca Mavi Bayrak programı otellerin taleplerini arttırarak beklenen gelirlerini arttırmaktadır. Bu süreç bilgi sürecidir. Turist otellerin çevre kalitesini, içilebilir suyunu ve çöp azlığını değerlendirir (Blackman, Naranjo ve Diğ., 2014). Fakat mavi bayrak ve buna benzer programlar olmasa her otel bağımsız değerlendirmelerde bulunup kendi bölgesini temiz ve üstün gösterebilir (Frampton, 2010). Mavi Bayrak projesi gibi projeler sayesinde tarafsız otoriteler tarafından değerlendirmeler yapılmakta ve bu sayede yerel otellerin çevre katkısından dolayı talepleri artmaktadır (Blackman, Naranjo ve Diğ., 2014).

Mavi Bayrağın tüm avantajlarının yanı sıra bazı olumsuz yönleri de söz konusudur. Mavi Bayrak ödülü çevre eğitim karakterini geliştirse de araştırmalar halkın program hakkında çok az bilgiye sahip olduğunu göstermektedir (FEE, 2006). Bu gerçek Mavi Bayrak programından beklenen ve ortaya çıkan sonuçlar arasındaki farkları araştırmak için çalışma yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu dört anahtar faktörün analiz edilmesiyle mümkün olabilir. Birincisi yapılmakta olan yönetim uygulamaları ve bunların sahil ekosistemi üzerindeki etkisidir. İkincisi şahsi olarak rapor edilen ve yöneticilerin rapor ettikleri Mavi Bayrak programına ilişkin düşünceleridir. Üçüncüsü turistlerin davranışları ve sahil ekosistemine etkileridir. Sonuncusu ise turistlerin sahil çevresi, sahil reaksiyonu,

sahil yönetimi ve sahil ödülüne karşı algılarıdır. Yöneticiler genel olarak Mavi Bayrağın uygun yönetim planları oluşturmada ve kaynakları korumak için baskı oluşturduğuna bu yüzden yüksek iç değere sahip olduğuna inanmaktadır. Fakat yine yöneticiler mavi bayrağın değeri hakkında farklı görüşlere sahiptir. Bazıları suyun kalitesini arttırmak için yeterli güç ve yetkilerinin olmadığını belirtmekte diğerleri Mavi Bayrak kriterlerinden sadece suyun kalitesine yoğunlaşmaktadır. Bazıları Mavi Bayrağın maliyet açısından etkin olmadığını çünkü sahillere fazla para harcandığını düşünmektedir. Bazıları da mavi bayrağın turist ücretlerini arttırdığını ve sonuç olarak otelin gelirini arttıracaklarını düşünmektedir. Mavi Bayrak prestij göstergesi olarak düşünülüp tatil yeri seçiminde etkilerde bulunur. Ayrıca Mavi Bayrağa sahip olmayan sahillerin bu standartları sağlamadığı anlaşılr (Saayman ve Merwe, 2015).

Uluslararası çalışan Mavi Bayrak programı gibi halen Amerika’da bulunan Sürdürülebilir Turizm İçin Sertifikasyon (CIT) programı da vardır (Dodds ve Joppe, 2005). Bu gibi organizasyonlar elinde bulunan ödül ve ceza sistemleri (Mavi Bayrak verme, kirli alan ilan etme) yöneticilerin çevre performansını etkilemektedir.

2.2.5.2. Beyaz yıldız

Dünyanın karşı karşıya kaldığı çevre kirliliği ve küresel ısınmadan kaynaklanan çevresel felaketlerin önlenmesi için resmi-özel tüm kişi, kurum, kuruluş ve sektörlerle sorumluluk düştüğünün bilinciyle başlatılan proje, tüm turistik işletmeleri isteğe bağlı olarak kapsamaktadır. Uluslararası turizm sektöründe hem tatilciler hem de tur operatörleri “Beyaz Yıldız” ile rekabet avantajı yakalamaktadırlar (Kınacı, Pehlivan ve Seyhan, 2011: 106).

Beyaz Yıldız Projesi 2008 yılında Türkiye Otel Federasyonu (TÜROFED) tarafından yaşanabilir çevre sloganı ile başlatılmıştır. Bu projenin ana amaçları turistik tesislerde kullanılan su miktarı elektrik miktarı kimyasal ve katı atık miktarını azaltarak çevreye ve doğal kaynaklara verilen zararı azaltmaktır (Çoban, Akpınar, Küçükçankurtaran ve Ergin, 2011). TÜROFED şemsiyesi altındaki tüm turistik işletmeleri, isteğe bağlı olarak kapsayan proje, birer yıllık iki aşamadan ve enerji, su, tehlikeli kimyasallar, deterjan ve dezenfektanlar, atık yönetimi ile diğer servisleri kapsayan 55 kriterden meydana gelmektedir. Proje katılımcısı tesislerden, birinci yıl çevreyi korumaya yönelik kriterlerden 25 adedinin, ikinci yıl ise 30 adedinin yerine getirilmesi beklenmektedir. İkinci yılın

sonunda, bu projede yer alan turistik tesisler aynı zamanda, Avrupa Birliği ekolojik etiketleme kriterlerini de yerine getirmiş olmaktadırlar (TÜROFED, 2009).

TÜROFED, çevrenin ve kaynakların korunmasına daha fazla katkı sağlayabilmek için, Yaşanabilir Çevre Projesi'ni başlatmıştır. Dünyanın karşı karşıya kaldığı çevre kirliliği ve küresel ısınmadan kaynaklanan çevresel felaketlerin önlenmesi için resmi ve özel tüm kişi, kurum, kuruluş ve sektörler sorumluluk düştüğünün bilinciyle bu projeyi başlatan TÜROFED çalışmayı "Beyaz Yıldız" ile sembolize etmektedir.

Turistik işletmelerde kullanılan su, elektrik, enerji, kimyasal ve katı atık miktarının kontrol altına alınması amacıyla TÜROFED tarafından sponsor kuruluşların da desteği ile geliştirilen Beyaz Yıldız Projesi'nin temel hedefi; Türkiye turizmini uluslararası alanda "Çevreye Saygılı Turizm Destinasyonu" yapmaktır. Projeye katılacak olan işletmelerce, bilinçli tüketim ve uluslararası standartlara uygun çalışmalarla sadece turizm sektöründe ortalama su ve enerji tüketiminde, % 25-% 90 arasında tasarruf edebilme olanağının yaratılmasıyla turizm işletmeleri için yüz binlerce dolar, Türkiye'nin genel tüketimi ve kaynakların korunması paralelinde ise yüz milyonlarca dolar tasarruf etmek mümkün olabilecektir. İşte bu noktada yatırımın başlangıç aşamasından itibaren tüm işletmelerde bu bilinçle planlama yapmalarının önemi kadar, turizmde rekabet gücünü artıran yeni tesislere sahip olma avantajını sürdürebilmek için yenileme yatırımlarında da bu konuların dikkate alınması büyük önem taşımaktadır. 2010 yılında da projeye katılan yüzlerce tesis, TÜROFED Beyaz Yıldız Sertifikası'nı alabilme şansına sahip olacaktır.

Beyaz Yıldız Projesi ile kontrolsüz tüketimin engellenerek bilinçli bir tüketime dönüşmesi hedeflenmektedir. Beyaz Yıldız Projesi'nde, turistik işletmelerde kullanılan su, elektrik, enerji, kimyasal ve katı atık miktarının kontrol altına alınması, çevreye ve doğal kaynaklara yönelik oluşabilecek zararın minimize edilmesi temel amaçtır. Projede tesislerin misafirlerinin konforundan taviz vermeden, onların da bu çevresel duyarlılığa katılımcı olmalarının sağlanması amaçlanmaktadır. Gerekli kriterleri yerine getiren işletmeler, "Beyaz Yıldız" almaya hak kazanmaktadırlar. Beyaz Yıldız Projesine katılan turizm işletmeleri, sürdürülebilir bir çevrenin sağlanmasına katkıda bulunmakla kalmayıp, artan müşteri memnuniyeti sonuçları ile birlikte ekonomik kazanımlar da sağlayacaklardır (Kızılırmak, 1997).

Kriterleri yerine getirdiğini belirten işletmeler, TÜROFED'in ve üye derneklerin internet sayfasında açıklanmakta ve bunun yanı sıra uluslararası tur şirketleri, acenteler, sivil toplum kuruluşları ve kamu kurum ve kuruluşlarına proje ve katılımcıları ile ilgili bilgi aktarımında bulunmaktadır. Proje kapsamında, tesis yöneticileri ile çalışanları için Akdeniz, Ege, İç Anadolu ve Marmara'da yer alan 12 bölgede projeyi anlatan bilgilendirme seminerleri ve çevre eğitimleri düzenlenmektedir. Ayrıca kitapçıklar, eğitici poster ve dokümanlar hazırlanarak dağıtılmaktadır. Ayrıca proje kapsamında çalışanların ve genel olarak toplumun bilinçlenmesine katkı sağlanması da hedeflenmektedir (www.turofed.org.tr).

Beyaz Yıldız almak için TÜROFED'e başvuran tesislerin belgeleri, Diversey Consulting bünyesindeki uzman çevre mühendisleri tarafından denetlenmektedir. Denetim sonrasında 100 üzerinden 65 puan alan işletmeler "Beyaz Yıldız" beratını almaya hak kazanmaktadırlar. Beyaz Yıldız denetiminde başarılı olan otellere, "Beyaz Yıldız" sertifikası ve çıkartmaları verilmekte olup, otel yönetimi bu çevre ödülleri asarak ziyaretçileri ile paylaşabilmektedir.

2.2.5.3. ISO 14001

ISO 14001 işletmelerin uygulamakta olduğu faaliyetlerin potansiyel çevre etkilerini kontrol altına alabilmeleri için gerekli yapıyı sağlayan bir standartlar serisidir. Sorunların belirtilerini ele almak yerine kaynaklarını çözümlmeyi amaçlar. İçerik olarak, çevre yönetim sisteminin temel ilkeleri, bileşenleri ve bu bileşenlerin ne şekilde geliştirilip uygulanacağını tanımlanmasına yöneliktir (Marangoz, 2003: 30). ISO 14001'in temel ilkeleri şunlardır (TÜSİAD, 2013: 65).

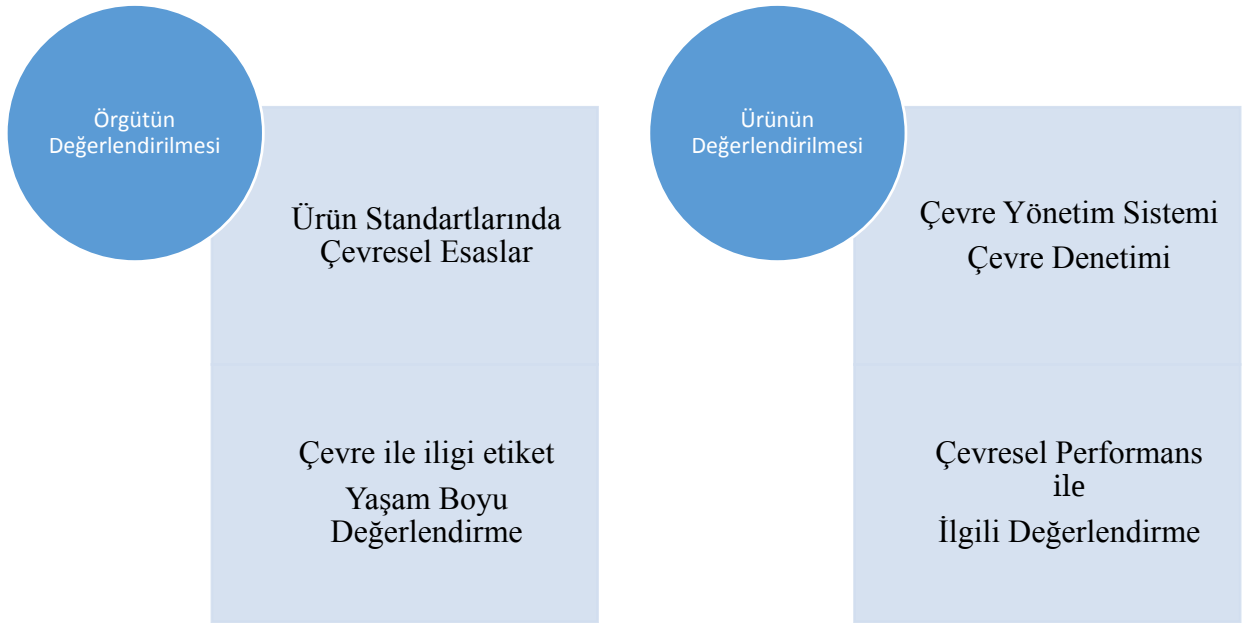
- Enerji, su ve diğer girdilerde tasarruf sağlamak,
- Çalışanların sürece aktif katılımı sağlamak,
- Bölgesel ve yerel topluluklar ile ilişkilerin gelişimi sağlamaktır.

ISO 14000 serisi içinde belgelendirilmesi yapılan standart "ISO 14001" standardıdır ve yürürlükte olan standardın tam adı "ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemleri Şartlar ve Kullanım Kılavuzu"dur. ISO 14001 ürünün hammaddeden başlayarak müşteriye sunulmasına kadar olan süreçte çevresel faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin gerekli önlemler ile kontrol altına alınarak çevreye verilen zararın en aza indirilmesi için kılavuzluk yapan bir standarttır.

ISO 14001 ilk olarak şirketlerin çevreye etkilerini azaltmak için daha iyi yönetim biçimi oluşturma amacıyla geliştirilmiştir. Performansı arttırmasının yanında ISO 14001 organizasyonların kanun ve zorunluluklara daha kolay uymasını sağlayarak ekonomik katkıda bulunur (Sheldon, 1997). Bir işletme çevre yönetimi için anahtar seri olarak ISO 14001 çevre yönetim sertifikası almak için öncelikle ilgili konuda lisans sahibi bir kuruluş aracılığıyla başvuru yapmaktadır. Daha sonra da belli bir denetim sisteminden geçtikten ve üretim süreçlerini standart ilkelere uygun hale getirdiğinin tespitinden sonra sertifika almaktadır. ISO 14001 standartları, bir kuruluş içinde çevre yönetim sisteminin kurulması, denetlenmesi ve var olan sistemin geliştirilmesi çalışmalarına rehberlik etmek üzere oluşturulmuştur. Bu standartlar etkin bir çevre yönetim sistemi kurulması ve işletilmesi için gerekli minimum seviyeleri ortaya koymaktadırlar (Kahraman ve Türkay, 2014: 162).

ISO 14001 sertifikasına sahip olmak, zorunluluklar ve çevresel sorumluluklardan doğan risklerin azaltılarak organizasyonların etkinliklerinin arttırılabilmesini sağlamaktadır (Delmas 2009). Ayrıca atıkları azaltarak ve operasyon ücretini azaltarak da işletmeye katkıda bulunmaktadır. Organizasyonlar farklı bölgelerde bulunan oteller için farklı sertifika ve sorumluluklar üstlenmek yerine ISO 14001 sayesinde bütün dünyada geçerli olan sertifika sahibi olabilirler (Hutchens 2010). Son yıllarda tüketiciler tarafından şirketlere kontrol organizasyonları içinde olmaları ve ISO 14001 standartlarına uymaları yönünde destek gelmektedir. Bu sayede bu standartlara uygun oteller uymayan otellere karşı rekabetsel avantaja sahip olmaktadır (Potoki ve Prakash, 2005).

ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, bir işletmenin faaliyetleri dolayısıyla çevreye verdiği zararın ve doğal kaynak tüketiminin en aza indirilmesini sağlar. Son yıllarda tüm dünyada çevreye verilen önem doğrultusunda, çevreye duyarlı olan kuruluşların; toplum, müşteri ve yatırımcılar üzerinde itibarlarını arttırdıkları görülmüştür.



Şekil 2.8. ISO 14001 çevre yönetim standartları

Kaynak: Marangoz, 2003: 30

ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'nin uygulanması ile çevreye ve sürdürülebilir kalkınmaya verilen önem gösterilmekte ve böylece işletmeler, müşterileri için tercih sebebi olmaktadır. Bunun yanı sıra, Çevre Yönetim Sistemi'ni etkin bir şekilde uygulayan işletmelerin doğal kaynak tüketiminin azaltılması yoluyla maliyetlerinde azalma olduğu görülmüştür. Ayrıca mesuliyetle sonuçlanan olayların azalmasıyla birlikte sigorta maliyetlerinin de azaldığı gözlemlenmektedir (www.en.wikipedia).

2.2.5.4. Yeşil yıldız

Yeşil Yıldız; Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın başlattığı "Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri" projesi ve "Sürdürülebilir Turizm" kapsamında; çevreye duyarlı konaklama tesislerine verilen bir "Çevre Etiket" uygulamasıdır.

2.2.6. Yeşil yıldız kavramı

Avustralya'da "Yeşil Yıldız" uluslararası tanınmış olan sürdürülebilirlik derecelendirme sistemidir. Tek bir binadan kompleks sistemlere kadar, Yeşil Yıldız bina çevresini düzenleyen, inşaa eden ve işleten bir sistemdir. Avustralya Yeşil Bina Konseyi (Green

Building Council of Australia) tarafından 2003 yılında hayata geçirilen “Yeşil Yıldız”, bina ve topluluklar için Avustralya’nın tek ulusal ve gönüllü derecelendirme sistemidir. Yapı çevresi şuanda tek başına sera etkisine en fazla gaz emisyonu yayan ve içilebilir su kaynaklarının üçte birini tüketip bunlardan yüzde 40 oranında atık su çıkaran bir çevredir. Yeşil Yıldız, üretkenliği arttırıp, yeni iş alanları oluşturup, sağlık ve toplumun iyiliği için faaliyetlerde bulunurken aynı zamanda binalarda çevresel verimliliğe de katkı da bulunmaktadır. İster yapı sahibi ister işletme sahibi olun yeşil bir topluluk oluştururken veya daha sürdürülebilir olmaya çalışırken Yeşil Yıldız, piyasalardan saygı gören ve bu yapılanma için en iyi çerçeveyi çizebilecek olan bir sistemdir. Yeşil Yıldız belgesinin sağladığı faydalar (Green Building Council of Australia):

- İşletme giderlerini düşürür ve binanın veya çevrenin değerini arttırır,
- Ortalama Avustralya binalarından yüzde 66 daha az elektrik kullanır,
- Minimum endüstri gerekliliklerini karşılama durumundan yüzde 51 daha az içilebilir su kullanır,
- Üretkenliği yüzde 15 arttırır,
- Ortalama Avustralya binalarından ortalama yüzde 62 daha az gaz emisyonu yayar,
- Öğrenim ve öğrencilerin girişkenliğini arttırır,
- Hastanelerde iyileşme sürelerini kısaltır,
- Riskleri azaltır.

Mısır’da Yeşil Yıldız çevreci performansı geliştirmeyi ve Mısır otelleri arasındaki rekabeti arttırmayı, bütün otelleri daha çevreci olmaya teşvik etmeyi ve Yeşil Yıldız sertifikasyonu olarak uluslararası ziyaretçilerin ilgisini çekmeyi amaçlar. Mısır turizmi kilit rol oynayan doğal kaynaklara bağlıdır: temiz su, sahiller ve sağlıklı doğal deniz çevresi gibi. Yeşil Yıldızlı Otel girişimi bu kaynakları korumayı amaçlarken Mısır turizmini çevre dostu bir yapıda geliştirmeyi hedefler. Orta Doğu’daki ilk Yeşil Yıldız girişimi olarak kurulan bu yapılar ülkeye özgü özellikleriyle ve çevreye duyarlı yapısıyla konaklama yerleri ve oteller için bir etiket olmuştur. Yeşil Yıldız girişiminin amacı otel sektörünü çevreye duyarlı sürdürülebilir bir yapıya teşvik etmektir. Yeşil Yıldız Otel Kriterleri GSTC (Global Sustainable Tourism) üzerine kurulmuştur. Su ve elektrik tüketimi için karşılaştırma değerleri sunar. Otellerde yapılan tüm operasyonlar 151 adet sürdürülebilir kritere sahiptir. Bu kriterlerle Yeşil Yıldız girişimi Mısır’da yerleşmiş ve ulusal ve uluslararası düzeyde kabul görmüştür (www.gbca.org).

Türkiye’de sürdürülebilir turizm 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, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından Çevre Dostu Kuruluş Belgesi (Çam Simgesi) verilmeye başlanmıştır. Çevrenin korunmasına yönelik önlemler ülkemizde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle, çevreye duyarlı konaklama işletmeleri için uygulanmakta olan sınıflandırma formu, güncelleştirilmiş ve geliştirilmiş olup; 22.09.2008 tarihinde 27005 sayılı Resmi Gazete’de “Turizm İşletmesi Belgeli Konaklama Tesislerine Çevreye Duyarlı Konaklama Tesis Belgesi Verilmesine Dair 2008/3 no’lu Tebliğ” ile yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Aynı tebliğin üçüncü bölümünde yer alan 6. maddenin 2. fıkrasında "Simgesi yıldız olan konaklama tesislerinin plaketlerinde sınıflarını gösteren yıldızlar yeşil renkli düzenlenir, (Şekil 3) ayrıca plaket üzerinde Çevreye Duyarlı Tesis ibaresi yer alır." hükmüne yer verilmiştir (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr, www.teftis.kulturturizm.gov.tr).

Ayrıca yukarıda ifade edilen tebliğ yürürlüğe girmeden önce Kültür ve Turizm Bakanlığında Çevre Dostu Kuruluş Belgesi (Çam Simgesi) almış olan konaklama tesislerinin, bu tebliğin yayımlanma tarihinden itibaren bir yıl içinde, bu tebliğ ekinde yer alan “Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri İçin Sınıflandırma Formu” (Bkz. EK 2) ile sınıfları için belirlenen asgari puanı oluşturan standartları sağlamaları halinde Çam Simgesi belgeleri Yeşil Yıldız belgesine dönüştürülmektedir (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr).

Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından uygulanmakta olan "Yeşil Yıldız Projesi"nin amacı (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr);

- Çevrenin korunması,
- Çevre bilincinin geliştirilmesi,
- Turistik konaklama işletmelerinde çevreye duyarlı yapılaşmanın ve işletmecilik özelliklerinin teşvik edilmesidir.



Şekil 2.9. Kültür ve turizm bakanlığı yeşil yıldız plaketi

Kültür ve Turizm Bakanlığı, "Yeşil Yıldız Projesi" kapsamında konaklama işletmelerinden çevreye duyarlılık konusunda hassasiyet beklemektedir. Bu doğrultuda konaklama işletmelerinin çevreye duyarlılıkları kapsamında (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr);

- Su tasarrufunu,
- Enerji verimliliğinin arttırılmasını,
- Çevreye zararlı maddelerin tüketiminin ve atık miktarının azaltılmasını,
- Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının teşvik edilmesini,
- Konaklama işletmelerinin yatırım aşamasından itibaren çevreye duyarlı olarak planlanmalarını,
- Turistik tesisin çevreye uyumunu, çevreyi güzelleştirici düzenleme ve etkinlikleri, ekolojik mimariyi,
- Çevreye duyarlılık konusunda bilinçlendirmeyi, eğitim sağlanmasını, ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliğini sağlamaları gerekmektedir.

Dünyada yaşanan söz konusu gelişmelere koşut olarak, uluslar arası kabul gören kriterler ve diğer gelişmeler de dikkate alınmış ve çevreye duyarlı konaklama işletmeleri için mevcut olan sınıflandırma formu güncelleştirilerek Yeşil Yıldız uygulaması sınıflandırma formu hazırlanmıştır. Tebliğ ekinde bulunan bu sınıflandırma formu, çevreye duyarlılık konusunda çalışma yapan turistik işletmelerin talebi üzerine, formun uygulama esaslarında belirlenen temel kriterlere sahip olan konaklama tesislerine uygulanmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2013).

Kültür ve Turizm Bakanlığından Çevreye Duyarlılık (Yeşil Yıldız Simgesi) Belgesi alacak olan tesislerin, çevrenin korunmasına katkıda bulunurken aynı zamanda pazarlamalarında bir ayrıcalık yaratabilecekleri, hizmet kalitelerinden ödün vermeden, işletmelerine ve ülke ekonomisine tasarruf yolu ile katkıda bulunabilecekleri, çevrenin korunmasında üstlenecekleri roller ile yörelerinde örnek tesisler olabilecekleri düşünülmektedir (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr).

Otellerde ve diğerk turizm tesislerinde Yeşil Yıldız uygulamasının başlıca amaçları şunlardır (Kınacı, Pehlivan ve Seyhan, 2011: 105):

- İşletmelerin çevre politikası ve eylem planı olması, bunun kağıt üzerinde kalmaması için de planı uygulayacak özel bir yetkili bulunması veya uzman firma hizmeti alması,
- İşletmenin su, ısıtma ve soğutmadaki enerji tüketimi, kullanılan kimyasal maddeler ve ortaya çıkan atık miktarını gösteren verileri toplaması ve izlemesi, havalandırmadan bulaşık ve çamaşır makinelerine tüm tesisat ve donanımların koruyucu bakım ve onarımını periyodik yaptırması ve çevreye duyarlı atık su planının bulunması,
- Tesisteki tüm çalışanların çevreye özen göstermesi, çevre bilincinin artırılması ve eylem planının uygulanması için personele eğitim verilmesidir.

2.2.6.1. Yeşil yıldız kriterlerinin kapsamı

Form içeriğinde bulunan kriterler enerji, su, çevreye zararlı maddelerin tüketiminin ve atık miktarının azaltılmasını, enerji verimliliğinin artırılmasını, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının teşvik edilmesini, konaklama işletmelerinin yatırım aşamasından itibaren çevreye duyarlı olarak planlanmalarını ve gerçekleştirilmelerini, tesisin çevreye uyumunu, çevreyi güzelleştirici düzenleme ve etkinlikleri, ekolojik mimariyi, çevreye duyarlılık konusunda bilinçlendirmeyi, çevreye duyarlılık hususunda eğitim sağlanmasını, ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılmasını kapsamaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2013). Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından uygulanan Yeşil Yıldız belgesi almak için işletmelerin sahip olması veya yerine getirmesi gereken kriterlerin puan dağılımına ilişkin değerlendirme formu yer almaktadır. Ayrıca konaklama işletmelerinin şehir ve kıyı otelleri olmak üzere iki ayrı şekilde Yeşil Yıldız

sahibi olabilmeleri için almaları gereken puan dağılımları ayrıca tablolaştırılmıştır (Bkz. EK 2).

Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından gerekli kriterleri yerine getirmiş ve Turizm İşletmesi Belgesi almış tesisler üzerinden yapılan denetim sonucu talepleri uygun görülen işletmeler “Çevreye Duyarlı Tesis” belgesi almaktadır. 1993 yılında çevrenin korunması, katı atık ve kimyasal atıkların düzenli bir biçimde ıslahı, su tasarrufu gibi temel kriterler üzerinden yürütülen “Çevre Dostu Kuruluş” kampanyası, dönemin şartları göz önüne alındığında amacına ulaşmıştır.

2.2.6.2. Konaklama işletmelerinin yeşil yıldız belgesi alma aşamaları:

Yeşil Yıldız uygulaması sınıflandırma formu çevreye duyarlılık konusunda çalışma yapan turistik işletmelerin talebi üzerine ve formun uygulama esaslarında belirlenen temel kriterlere sahip olan konaklama tesislerine uygulanmaktadır. Ayrıca Yeşil Yıldız sınıflandırma formunun uygulama esasları Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından maddeler halinde sıralanmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan Turizm İşletme Belgesi almış tesisler, gerekli kriterleri sağladıkları takdirde “Yeşil Yıldız Belgesi” alabilirler.

Yeşil Yıldız uygulaması sınıflandırma formu, turistik konaklama işletmelerindeki çevreye duyarlı yapılaşmanın, işletmecilik özelliklerinin ve diğer yönleriyle çevreye olan olumlu katkılarının teşvik edilmesi ve çevre bilincinin geliştirilmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Yatırım ve inşaat aşamasında aranılan nitelikler, konaklama işletmesinin inşaat aşamasından itibaren çevreye duyarlı olarak tasarlanmasını, planlanmasını ve işletmeye açılmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2013).



Şekil 2.10. Yeşil yıldız belgesi alma aşamaları

Yeşil Yıldız Projesi kapsamında başvuru yapan işletmeye ait dosyanın, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından 6 Eylül 2013 Tarihinde 2013/5265 Sayılı Karara dayanılarak uygun bulunması durumunda, işletme “Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi” olarak elektrik enerjisi desteğinden yararlanabilecektir. Elektrik enerjisi desteği tutarı, bakanlıkça Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgesi ile belgelendirilmiş turizm işletmelerinde, tüketilen elektrik enerjisi giderlerinin; tesisin bulunduğu ildeki mesken ve sanayi abonelerine uygulanan tarifelerden en düşüğü ile kendi abone grubuna uygulanan tarife arasındaki fark kadardır. Elektrik enerjisi desteği ödemeleri, bakanlık bütçesine konulan ödenekten karşılanır (www.tuyup.org).

2.2.6.3. Yeşil yıldız belgesi’nin önemi

Yeşil Yıldız Belgesine sahip olmak işletmeler açısından su, hava, toprak, hayvanlar, bitkiler gibi doğal çevrenin korunması ile ilgili olan ekolojik unsurlar ve maliyet, sürdürülebilirlik, müşteri talebi, karlılık, rekabet gibi ekonomik unsurlar açısından son derece önemlidir (www.tuyup.org).

- Su tasarrufu sağlamak,
- Doğal kaynakların tasarruflu kullanımını sağlamak,
- Enerji verimliliğinin artırılmasını sağlamak,
- Çevreye zararlı maddelerin tüketiminin ve atık miktarının azaltılmasını sağlamak,
- Yenilenebilir enerji kaynaklarının ve geri dönüşümlü maddelerin kullanımının teşvik edilmesini sağlamak,
- Konaklama işletmelerinin yatırım aşamasından itibaren çevreye duyarlı olarak planlamalarını sağlamak,
- Kapsayıcı bir yaklaşımla çevreyi korumak,
- Çevre bilincinin geliştirilmesi ve bu bilince sahip kitle tarafından tercih edilmek,
- İşletme ölçeğinde orta vadeli maliyetleri azaltmak,
- Tesis çalışanlarının bilinçlenmelerini sağlamak,
- İş gücünün ev verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,
- Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın sağladığı “elektrik enerjisi desteğinden” faydalanmak ,
- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmektir.

gerçekleştirilmektedir. Yeşil Yıldız destek programı kapsamında farkındalık artırma (tv spotları, 10 yeşil yıldız semineri, saha ziyaretleri), kapasite geliştirme (eğitim, danışmanlık), ağ kurma ve yaygınlaştırma (Yeşil Yıldız deneyim paylaşım konferansı ve kitapçığı) gibi faaliyetler desteklenecektir. Bunun haricinde çevre dostu otel yönetimi Yeşil Yıldız bünyesinde desteklenecek, seminer ve çalıştaylar aracılığıyla Yeşil Yıldız tanıtılacak, çevre dostu faaliyetlere yönelik farkındalık artırılacak ve Yeşil Yıldız konusunda eğitim ve danışmanlık hizmetleri proje kapsamında gerçekleştirilecektir. 14 Temmuz 2016'da sona erecek proje kapsamında 30 ay boyunca eğitimler ve turizm sektörü için çeşitli etkinlikler düzenlenecektir.

2.2.6.5. Yeşil otelcilik

Konaklama işletmelerinin turistik tüketicilerine hizmet sunumları sırasında, kullandıkları girdilerin miktarını mümkün olan en düşük düzeye indirmeye ve aynı zamanda doğaya bırakılan atık (deterjan, çöp gibi) miktarını da minimize etmeye çalışmalarına “Yeşil Otelcilik”, bir başka ifade ile ise “Çevre Dostu Otelcilik” denilmektedir (Seyhan, 2010: 55; Güneş, 2011: 49; Dilek, 2012: 67). 1993 yılında, uluslararası anlamda çevre bilincini işletmelere kazandırmak amacıyla kurulan Yeşil Oteller Birliği (Green Hotels Association), amacını şu şekilde ifade etmektedir: “Ziyaret etmekten keyif duyduğumuz tüm destinasyonlardaki otellerin, su ve enerji tasarrufu sağlanması, atık miktarının azaltılması ve bu destinasyonların korunmasıyla ilgili olarak bir araya getirilmesi ve politikaların belirlenmesidir.” (www.greenhotels.com).

Sağlıklı bir çevrenin turizm açısından değerinin daha iyi anlaşılmasıyla birlikte, konaklama işletmelerinin yapımından, destinasyonun düzenlenmesine kadar birçok konuda çevreye duyarlı düzenlemeler görülmeye başlanmıştır. Konaklama birimlerinde, diğer sektörlerden ayrı olarak, müşteri satın aldığı ürünü tüketmek amacıyla turizm bölgesinde seyahat etmektedir. Dolayısıyla tüketimin otelde olması, otelin turist faaliyetinin çevresel etkilerini değerlendirerek bu etkilerin olumsuz olanları için çözümler aramasını gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte, oteller için en büyük dezavantaj; çevreye duyarlı olanlar da dâhil olmak üzere turistlerin genellikle yüksek standartta konaklama yapmak istemeleridir. Yüksek standartlı konaklama birimlerini yaratmak ise, çevresel etkiyi en üst düzeye çıkarmaktadır (Kahraman ve Türkay, 2011: 123-124).

Konaklama işletmelerinde Yeşil Otelcilik uygulamalarının ortaya konabilmesi için dikkat edilmesi gereken unsurlar; su ve enerji kullanımı, geri dönüşüm, atık yönetimi ve hassas doğa başlıkları altında ele alınmaktadır (Tarinç, 2012: 64-66);

- 1) *Su kullanımı:* Konaklama işletmeleri hem sınırlı su kaynakları üzerinde baskı ortaya koymakta hem de su kaynaklarının çeşitli amaçlarla tüketimini artırmaktadırlar. Turistler, yüksek miktarda su tüketirler. Turistlerin neden olduğu düzensiz su kullanımının uzun dönemli etkileri de oldukça önemli boyutlardadır. Su tüketiminin çoğu duş, banyo, yüzme havuzları, çamaşırhaneler, bahçe sulama, spor etkinlikleri ve golf sahalarına gitmektedir. Turizm destinasyonlarının birçoğu su sıkıntısı çeken veya bu konuda potansiyel alanlardır.
- 2) *Enerji kullanımı:* Çevre yönetimi bağlamında enerji, yenilenemeyen kaynakları tüketilmesi anlamına gelmektedir. Enerji tasarrufu sağlayan farklı teknolojiler gelişmiş ülkelerde sürdürülebilir gelişmenin temel bileşeni haline gelmiştir. Otellerde havuz ısıtmada kullanılan yeni bir teknolojinin elektrik tüketimini %50 azalttığı tespit edilmiştir. Konaklama işletmeleri açısından, gerek soğuk iklimlerde ısınma amaçlı, gerekse sıcak iklimlerde soğutma amaçlı enerji kullanımının azaltılması; sektöre ilişkin ekonomik kazançların sağlanmasının yanı sıra temiz çevre konusunda da kazançlar ortaya koymaktadır.
- 3) *Geri dönüşüm:* Resepsiyon veya otel yönetim birimlerinde kağıt ürünlerin yeniden kullanımı, şampuan ve banyodaki diğer kişisel temizlik ürünlerinin birkaç kullanımlık kişisel kaplar içinde değil; doldurulabilir ve yeniden kullanılabilir sabit kaplarda sunulması, tüm yiyecek-içecek servis gereçlerinin tek kullanımlık değil, dayanıklı ürünlerden seçilmesi, tek kullanımlık ürünlerin kullanılması gerektiğinde bazı durumlarda ise ürünlerin geri dönüştürülebilir olmalarına dikkat edilmesi gerekmektedir.
- 4) *Atık yönetimi:* Konaklama işletmelerinde, özellikle de büyük otellerde oldukça fazla katı ve sıvı atık oluşmakta, bu nedenle iyi bir atık yönetimini gerektirmektedir. Konaklama işletmelerinin plastik, metal, cam, kağıt ve yiyecek katı atıklarını geri dönüşüm amacıyla ayıklaması ve sınıflandırması doğal çevrenin korunması açısından büyük önem taşımaktadır.

5) *Hassas doğa*: Son yıllarda turistik tüketiciler doğal ortamlara oldukça fazla ilgi göstermektedirler. Bu nedenle oteller ve diğer konaklama işletmeleri, safari kulübeleri gibi turizm işletmeleri hassas doğal ortamlar içinde yer almaktadırlar. Bu durum flora ve fauna üzerinde büyük zararlara yol açmaktadır. Dolayısıyla bu tür alanların, ziyaretçilerin bekledikleri deneyimi yaşamalarının yanı sıra bu deneyime kaynak oluşturan değerlerin zarar görmemesini sağlayacak şekilde hassas bir yönetim yaklaşımı içinde değerlendirilmeleri gerekmektedir.

Yapılan araştırmalara göre Yeşil Otelleri tercih eden turistlerin, yıllık seyahat harcamaları geleneksel bir turistten ortalama 2000 dolar daha fazladır. Yeşil Otelleri tercih eden turistler daha yüksek gelir gruplarından olup, %26,6'sının geliri 90.000 doların üzerinde, %39,5'i ise yönetici konumundadır. % 82'si de en az üniversite mezunudur (www.ecotourism.org).

Eko-Turizm Sektör Raporu'na (2012) göre tatil planlayanların %56'sı tesislerin 'yeşil' olup olmadığını detaylı olarak sorgulamakta ve seyahat edenlerin %44'ü tatil planı yaparken çevreyi dikkate almaktadır. İş için seyahat edenlerin %95'i otellerin 'yeşil' olması gerektiğine inanmakta, Avrupalıların % 80'i, Amerikalıların ise %66'sı tatil tercihlerinin çevreye olan etkilerinin bilincinde olduğu görülmektedir.

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, söz konusu araştırmanın yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve toplanan verilerin hangi yöntemlerle ve nasıl analiz edildiği konuları ele alınacaktır.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, bilimsel çalışmalarda kullanılan en yaygın araştırma kategorisi olarak yer alan nicel ve nitel araştırma yöntemi esas alınmıştır. Nicel yaklaşımlar, farklı değişkenler ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerle bağlantılı hipotezleri test eder (Neuman, 2000: 71). Nicel araştırma yönteminden hareketle, söz konusu çalışmada literatür gözden geçirilerek geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanmış önceki araştırmalar Coşar (2006) ve Tarıncı (2012) ile test edilmiş çeşitli ölçeklerden yararlanılarak oluşturulan bir anket yoluyla veri toplanmıştır. Geniş bir literatür taraması yapıldıktan sonra 2009 yılında Kültür ve Turizm Bakanlığınca yürütülmekte olan çevreye duyarlılık kapsamında Türkiye’de “Yeşil Yıldız” belgesini almaya hak kazanan tüm konaklama işletmelerinin isimleri Kültür ve Turizm Bakanlığının resmi web sitesinden tespit edilmiştir.

Nicel yöntem olarak, analizlerde tanımlayıcı istatistik analizlerden; yüzde ve frekans dağılımlarına göre incelenmiş ve SPSS 21.0 istatistik paket programı kullanılarak gerekli analizler yapılmıştır. Elde edilen veriler; güvenilirlik, yüzde ve frekans testi yapılarak değerlendirilmiştir. Araştırma verisi, Türkiye’de “Yeşil Yıldızlı” konaklama işletmelerinde yer alan yönetici ve departman müdürlerine anket çalışması yapılarak elde edilmiştir. Anket formu, ilki 7 soruluk ankete katılanlara ilişkin demografik özelliklerin ve işletme özelliklerinin yer aldığı, ikincisi ise işletmelerin çevre duyarlılığının işletme politikalarına etkileri, rekabet avantajı yaratmasındaki etkileri ve maliyet avantajı yaratmasındaki etkileri ölçen 3 ölçeğin yer aldığı 2 bölümden oluşmuştur. Ankette yer alan maddelere ilişkin cevaplar 5’li Likert Ölçeği şeklinde sorulup “1”= “Kesinlikle Katılıyorum”, “2”= “Katılmıyorum”, “3”= “Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum”, “4” =”Katılıyorum”, “5”= “Kesinlikle Katılıyorum” anlamındadır.

Araştırmanın amacında yer alan, otelin sahip olduğu “Yeşil Yıldız” belgesi ve otelin faaliyet süresinin, rekabet avantajına ve maliyet avantajına sağladığı farklılıkları incelemek amacıyla

istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Bu farklılıkların olup olmadığı istatistiksel olarak araştırılmıştır. İstatistiksel analizlerde ankete katılan bireylere ilişkin ve otellerin özelliklerine ilişkin demografik tanımlamalar Frekans (n) ve Yüzde (%) olarak verilmiştir. Ayrıca demografik özellikler daire grafikleri ile görsel olarak sunulmuştur. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış ve *Cronbach Alpha* değerleri, bunun yanı sıra ölçeklerde yer alan sorulara ilişkin *Ortalama* ve *Standart Sapma* değerleri tablolarda verilmiştir. Ölçeklerin normalliği *Kolmogorov-Smirnov* normallik testi kullanılarak test edilmiş, işletme politikası ($p < 0.001$) ve maliyet avantajı ($p = 0.043 < 0.05$) ölçeklerinin normal dağılmadıkları, rekabet avantajı ölçeğinin ($p = 0.148 > 0.05$) ise normal dağıldığı belirlenmiştir. Kurumların sahip olduğu belge ve otelin faaliyet süresinin işletme politikasına, rekabet avantajına (Gruplar arası varyanslar homojen değildir, *Levene testi* = 4.567, $p = 0.004 < 0.05$) ve maliyet avantajı üzerinde farklılığını tespit etmek için *Kruskal Wallis H* (İkiden çok bağımsız grup için parametrik olmayan karşılaştırma testi) testinden yararlanılmıştır. *Kruskal Wallis H*- testi sonucu farklılık tespit edilen grupların ikili karşılaştırılmasında *Bonferroni* düzeltmesi (4 grup ikili karşılaştırılacağı için oluşacak hata payını düzenlemek için toplam 6 ikili karşılaştırmanın p değerleri $\frac{0.05}{6} = 0.008$ olarak kabul edilir) yapılarak *Mann Whitney-U* (iki bağımsız grup parametrik olmayan karşılaştırma testi) testi kullanılmıştır. Gruplar arası farklılıklar harflendirme (farklılık tespit edilen gruplar için farklı harfler verilerek) yapılarak belirtilmiştir. Ölçeklerin kendi aralarındaki ilişkileri *Spearman's Rho* korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık için $p < 0.05$ değeri kullanılmıştır.

Araştırmanın anket sorularından biri olan açık uçlu soru için yönetici görüşleri dikkate alınarak elde edilen verilerin analizinde nitel araştırmaların çözümlemesinde kullanılan “içerik analizi” yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinde, temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunu okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlamaktır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu yolla veriler tanımlanmaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekler ortaya çıkarılmaya çalışılır (Yıldırım, Şimşek, 2011:227).

Araştırmada ilk olarak yöneticilerin anket sorusuna vermiş oldukları yanıtlar incelenmiş ve yöneticilerin vermiş olduğu cevaplara göre hazırlanan bütün veriler (140 anket formu) geçerli kabul edilmiştir. Daha sonra bu cevaplara yönelik çözümlemeler yapılmıştır. 140 anket formunun her birine sırayla sayı numarası verilerek her bir soru için bir Word belgesi

oluşturulmuş ve yanıtlar istatistiksel veri analiz programında (Nvivo) analiz edilmiştir. Yöneticilerin verdikleri cevapların analizinde, ifadelerin benzerliğine göre gruplandırmalar yapılarak temalar oluşturulmuştur. Ayrıca çalışmada yönetici görüşlerine ilişkin frekans değerleri belirlenmiştir. Araştırmanın nitel kısmında 14 tema altında görüşler sınıflandırılmıştır. Anket sorusuna yöneticilerin verdikleri cevaplar da birden fazla tema bulunmaktadır. Bu cevaplar incelenerek temalara göre sınıflandırılmıştır. Çalışma içerisinde örnek anket cevapları eklenerek, temaların nasıl oluşturulduğu açıklanmaktadır (Yücel ve Diğ, 2015: 3).

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren ve çevreye duyarlı otel tarzında hizmet veren konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Türkiye’de “Yeşil Yıldız” belgesine sahip, Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan “Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri Belgeli Tesisler” statüsüne sahip konaklama işletmelerinde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Örneklem sürecinde katılımcılara ulaşabilmek için Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü’nden alınan ve Mayıs 2015 yılına ait tablodan yararlanılmıştır. Araştırmaya yönelik uygulama 229 tesis üzerinden ve 10 Mayıs-30 Haziran 2015 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Evren hacminin büyüklüğüne karşılık, örneklem büyüklüğünün ne kadar alınması gerektiğine ilişkin bilgiler Çizelge 3.1. de verilmiştir.

Çizelge 3.1. Evren büyüklüklerine karşılık örneklem büyüklüğü

N – n	N – n	N – n	N – n	N – n
10 – 10	100 – 80	280 – 162	800 – 260	2800 – 338
15 – 14	110 – 86	290 – 165	850 – 265	3000 – 341
20 – 19	120 – 92	300 – 169	900 – 269	3500 – 346
25 – 24	130 – 97	320 – 175	950 – 274	4000 – 351
30 – 28	140 – 103	340 – 181	1000 – 278	4500 – 354
35 – 32	150 – 108	360 – 186	1100 – 285	5000 – 357
40 – 36	160 – 113	380 – 191	1200 – 291	6000 – 361
45 – 40	170 – 118	400 – 196	1300 – 297	7000 – 364
50 – 44	180 – 123	420 – 201	1400 – 302	8000 – 367
55 – 48	190 – 127	440 – 205	1500 – 306	9000 – 368
60 – 52	200 – 132	460 – 210	1600 – 310	10000 – 370
65 – 56	210 – 136	480 – 217	1700 – 313	15000 – 375
70 – 59	220 – 140	500 – 217	1800 – 317	20000 – 377
75 – 63	230 – 144	550 – 226	1900 – 320	30000 – 379
80 – 66	240 – 148	600 – 234	2000 – 322	40000 – 380
85 – 70	250 – 152	650 – 242	2200 – 327	50000 – 381
90 – 73	260 – 155	700 – 248	2400 – 331	75000 – 382
95 – 76	270 – 159	750 – 254	2600 – 335	100000 – 384

(N: Evren büyüklüğü; n: Örneklem büyüklüğü)

Kaynak: (Ural ve Kılıç, 2006: 48-49).

Uygulama aşamasında anketler, yöneticelerle yüz yüze görüşülerek ve e-mail yoluyla uygulanmıştır. Uygulama süresi içerisinde Antalya, İzmir, Ankara, Konya, İstanbul, Nevşehir, Şanlıurfa illerindeki tesislere anketler elden bırakılmış; geriye kalan tesislere ise telefon aracılığıyla ulaşılarak anketler e-mail adreslerine gönderilmiştir. Uygulama süresinin bitiminde 140 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Bu sayı yapılan analizlerin varsayımlarını karşılama ve örneklem büyüklüğü açısından kabul edilebilir sınırlar içerisinde.

Çizelge 3.2. Yeşil yıldızlı konaklama işletmelerinin illere göre dağılımı

Yeşil Yıldızlı Otellerin Bulunduğu İller	Sayıları
Ankara	5/297
Antalya	142/736
Aydın	3/90
Denizli	2/33
Erzurum	1/17
G.Antep	3/50
Giresun	1/50
Hatay	4/43
İstanbul	25/797
İzmir	13/220
Konya	2/41
Kütahya	1/11
Mardin	1/22
Mersin	1/56
Muğla	17/376
Ordu	3/27
Sinop	1/9
Ş.Urfa	3/14
Yalova	1/11

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı

Çizelge 3.2’de görüldüğü gibi Mayıs 2015 tarihli verilere göre 229 konaklama işletmesinin büyük çoğunluğunu Antalya ili oluşturmaktadır. İstanbul’un otel sayısı Antalya’ya göre fazla olmasına rağmen daha az sayıda “Yeşil Yıldızlı” konaklama işletmesine sahip olmasında bu bilincin yeni bir şekilde ortaya çıktığı düşünülebilir. Türkiye’nin doğu bölgesinde de bu bilincin yeni yeni yaygınlaşması görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada, ilgili literatür gözden geçirilerek Coşar (2006) ve Tarıncı (2012)'in söz konusu çalışma ile benzerlik gösteren çalışmalarında kullandıkları güvenilirlik ve geçerlilikleri sınanmış iki ayrı ölçekten yararlanılarak uygun görülen ifadelerle oluşturulan bir anketle veriler toplanmıştır. Ankete son halinin verilmesi aşamasında çalışma konusu ile ilgili çalışan ve nitel ve nicel araştırmalar konusunda deneyim sahibi olan 5 uzmanın görüşlerinden yararlanılmıştır. Anketin uygulanacağı katılımcılar genel müdür ve departman yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu doğrultuda hazırlanan anket formu beş bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümündeki sorular, Yeşil Yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin sorulardır. Anketin ikinci bölümünde, (marka ve şirket imajı, personel eğitimi, Ar-Ge çalışmaları, satış ve satış sonrası hizmetler, sosyal sorumluluk projeleri, geri dönüşümlü ürün kullanımı, atık yönetimi, gelirin artması) alt boyutlarından oluşan çevre duyarlılığının işletme politikasına etkisine yönelik 8 ifadeye yer verilmiştir. Anketin üçüncü bölümünde de katılımcıların (işletmelerinin çevre duyarlılığının rekabet avantajı yaratmasına ilişkin 10 madde) eğilimlerine yer verilmiştir. Anketin dördüncü bölümünde ise katılımcıların (işletmelerinin çevreye duyarlılığının maliyet avantajı yaratmasına ilişkin 7 ifade) görüşlerine yer verilmiştir. Belirtilen son üç bölümde de katılımcılardan ifadeleri beşli Likert Ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ile değerlendirmeleri istenmiştir. Anketin beşinci ve son bölümünde ise, açık uçlu bir soruya yöneticilerin görüş ve önerileri alınmıştır.

Bununla birlikte, verilerin güvenilirliğini saptamak amacıyla Alpha Modeli aracılığıyla güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha kullanılmıştır. Analiz sonucunda anketin güvenilir olduğunu söyleyebilmek için Cronbach Alpha değerinin 0.70'den fazla olması beklenmektedir (Bryman ve Cramer, 1997:78). Bu doğrultuda; araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve ilgili katsayı 0.881 olarak hesaplanmıştır. Her bir bölümün güvenilirlik analizi yapılmış olup Çizelge 4.3'te gösterilmiştir. Yapılan analizler sonucunda tespit edilen değerlere bakıldığında; deneklerin vermiş oldukları veriler güvenilirlik değerlerinin, istenen değerlerde olduğu belirlenerek güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

Nitel soru güvenilirliğini ölçmek için, konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerden elde edilen 200 metaforun (kelimenin) yerleştirildiği temayı temsil edip etmediğini görebilme amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu doğrultuda uzman tarafından incelenmesi istenen soru formlarından elde edilen metaforlar ile araştırmacı tarafından oluşturulan tema listesi, hiçbir metafor kavramı dışarıda kalmayacak şekilde eşleştirmesi yapılmıştır. Ayrıca araştırmanın güvenilirliğini ölçmek için Miles ve Heberman'ın (1994) geliştirdiği aşağıdaki formül kullanılmıştır.
$$\text{Uzlaşma Yüzdesi(P)} = \frac{\text{Görüş Birliği(Na)}}{(\text{Görüş Birliği(Na)} + \text{Görüş Ayrılığı(Nd)})} \times 100$$
 Nitel çalışmalarda, uzman ve araştırmacı değerlendirmeleri arasındaki uyumun %90 ve üzeri olduğu durumlarda güvenilirlik sağlanmış olmaktadır (Saban, 2008:467). Buna göre görüşüne başvurulmuş uzman sadece iki metaforu araştırmacılarından farklı bir kategoriyle yerleştirmiştir. Bu hesaplama sonucunda araştırmanın güvenilirliği; $P = 200 / (200 + 2) \times 100 = \%99$ olarak bulunmuştur. Öte yandan yöneticilerin belirtmiş olduğu görüş ve öneriler tek tek incelenmiş, Yöneticilerin açık uçlu soruya verdikleri yanıtlarla görüş ve öneriler sınıflandırılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Nicel Bulgular ve Yorum

Katılımcılara ilişkin demografi özellikler Çizelge 4.1 ve bu demografik özelliklerin dağılımları Şekil 4.1’de verilmiştir.

Çizelge 4.1. Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik özellikler

Değişken	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	102	72.9
Kadın	38	27.1
Yaş Aralıkları		
18-25 Yaş	2	1.4
26-33 Yaş	36	25.7
34-41 Yaş	52	37.1
42-49 Yaş	34	24.3
50 ve üzeri Yaş	16	11.4
Eğitim Durumu		
İlk ve Orta Öğretim Mezunu	3	2.1
Lise Mezunu	25	17.9
Ön Lisans Mezunu	25	17.9
Lisans Mezunu	79	56.4
Lisansüstü Mezunu	8	5.7
Mevcut Pozisyon		
Genel Müdürü	11	7.9
Ön Büro Müdürü	43	30.7
F&B Müdürü	28	20
İnsan Kaynakları Müdürü	29	20.7
Teknik Servis Müdürü	20	14.3
Satış ve Pazarlama Müdürü	9	6.4
Toplam	140	100

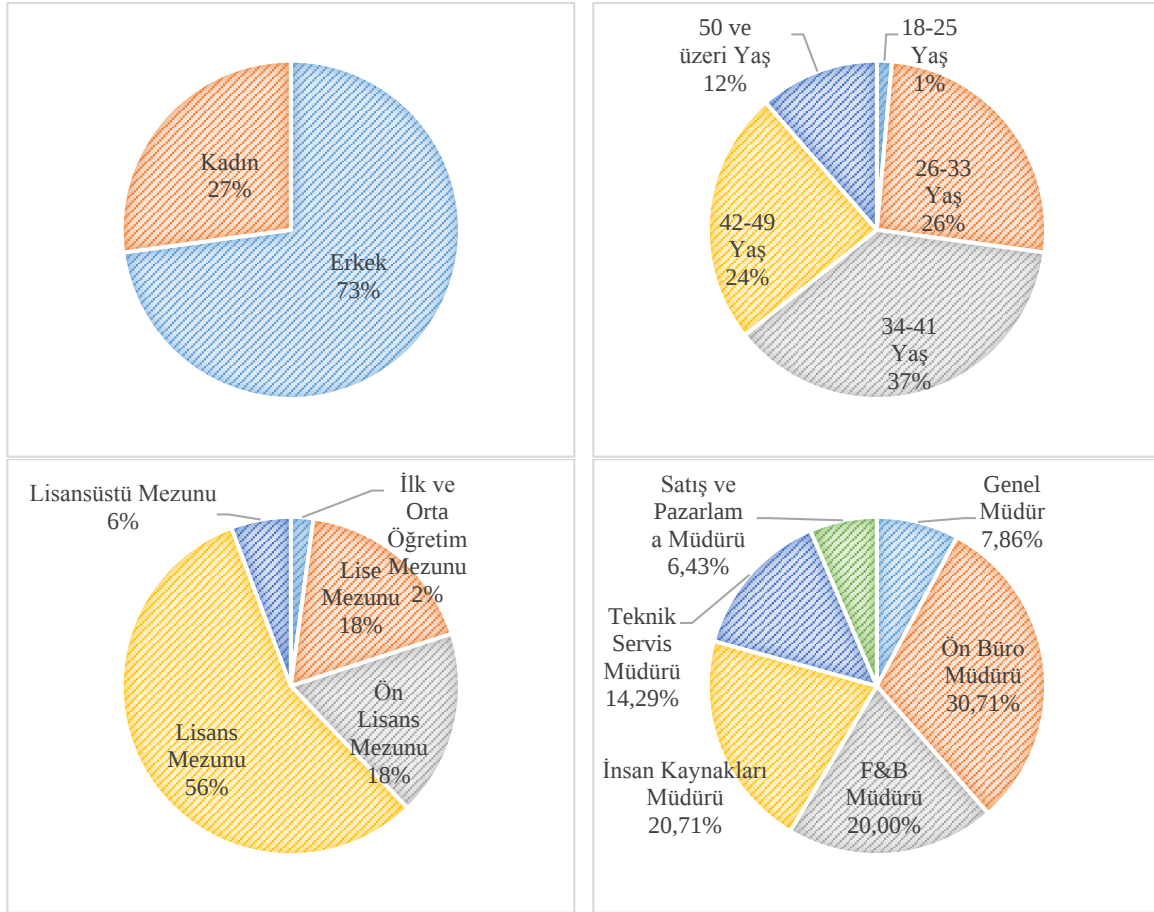
Araştırmamız, toplam 140 katılımcıdan ve bunların 102’si (72.9) erkek, 38’i (%27.1) ise kadın yöneticiden oluşmaktadır. Erkek yöneticilerin, kadın yöneticilerin 3 katı olduğu görülmektedir.

18-25 yaş aralığında olanların oranı %1.4, 26-33 yaş aralığında olanların oranı %25.7, 34-41 yaş aralığında olanların oranı %37.1, 42-49 yaş aralığında olanların %24.3 ile 50 ve üzeri yaş aralığında olanların oranı ise %11.4 şeklindedir. Yöneticilerin genel itibariyle orta yaş grubunda (34-41 yaş) yer aldığı, uç yaş gruplarında (18-25 yaş ve 50 yaş üzeri) az sayıda yönetici pozisyonunda bireylerin varlığı tespit edilmiştir.

Araştırmada yer alan yöneticilerin büyük bir bölümü (79 kişi) %56.4’sı Lisans mezunudur. 3 yönetici ise İlk ve Orta Öğretim mezunu müdürler olarak dikkat çekmektedir. Bununla

birlikte Lise mezunu olanların oranı %17.9, Ön Lisans mezunu olanların oranı %17.9 ve Lisansüstü mezunu olanların oranı ise %5.7 şeklindedir.

Araştırmada 11 Genel Müdür (%7.9), 43 Ön Büro Müdürü (%30.7), 28 F&B Müdürü (%20), 29 İnsan Kaynakları Müdürü (%20.7), 20 Teknik Servis Müdürü (%14.3) ve 9 Satış ve Pazarlama Müdürü (%6.4) yer almaktadır.



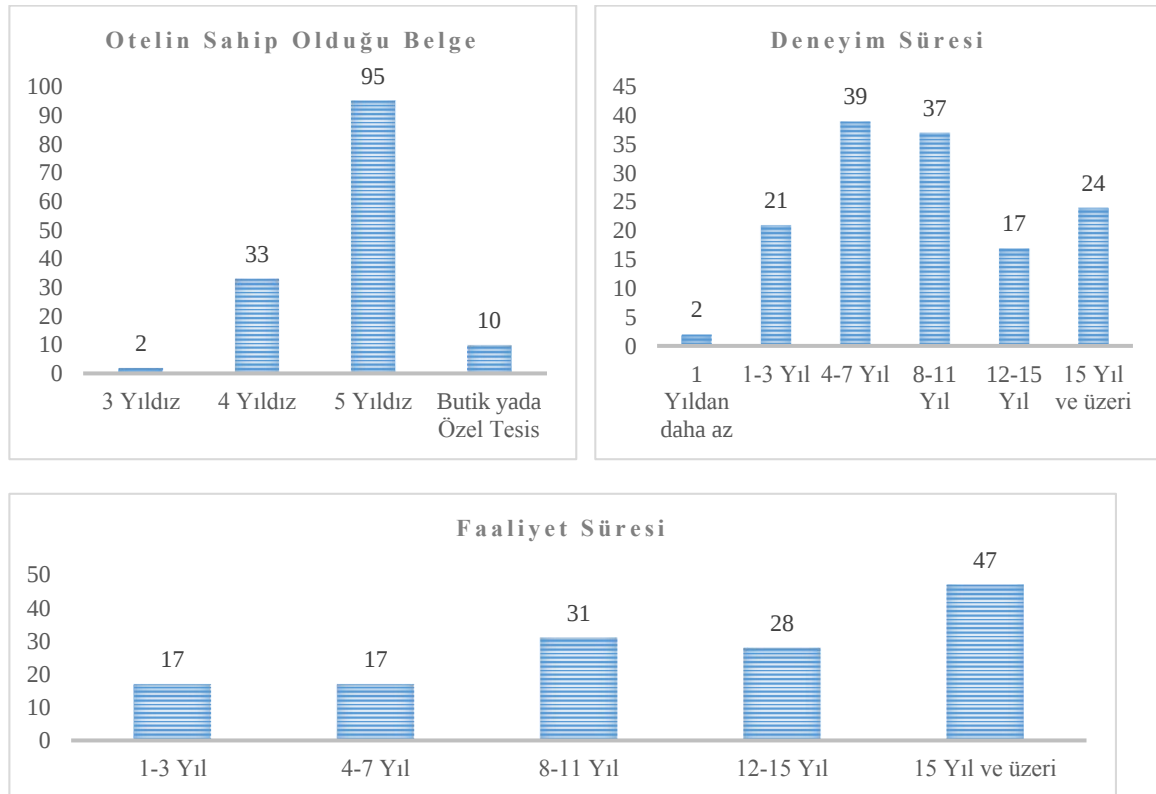
Şekil 4.1. Araştırmaya katılan bireylere ilişkin demografik özelliklerin dağılımları

Katılımcılara ait demografik özelliklerin dağılımları daire grafikleri şeklinde Şekil 4.1’de sunulmuştur. En büyük dilime sahip özelliklerin, %73 ile Erkek, %37 ile 34-41 yaş aralığında, %56 ile Lisans mezunu olduğu, ayrıca anket yapılan işletmelerde en çok görüşülen yöneticinin %30.71 ile Ön Büro Müdürü olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.2. Otel işletmelerine ilişkin demografik özellikleri

Özellik	Frekans (n)	Yüzde (%)
Deneyim Süresi		
1 Yıldan daha az	2	1.4
1-3 Yıl	21	15
4-7 Yıl	39	27.9
8-11 Yıl	37	26.4
12-15 Yıl	17	12.1
15 Yıl ve üzeri	24	17.1
Faaliyet Süresi		
1-3 Yıl	17	12.1
4-7 Yıl	17	12.1
8-11 Yıl	31	22.1
12-15 Yıl	28	20
15 Yıl ve üzeri	47	33.6
Toplam	140	100

Otel işletmelerine ilişkin demografik özellikler incelendiğinde, 140 katılımcıdan %1.4'ü 1 yıldan daha az, %15'i 1-3 yıl arası, %27.9'u 4-7 yıl arası, %26.4'ü 8-11 yıl, %12.1'i 12-15 yıl ve %17.1'i ise 15 yıl ve üzeri deneyime sahip bireylerdir. Katılımcıların yetkili oldukları otellerin %12.1'i 1-3 yıl, %12.1'i 4-7 yıl, %22.1'i 8-11 yıl, %20'si 12-15 yıl ve %33.6'sı 15 yıl ve üzeri zamandır faaliyet göstermektedirler.



Şekil 4.2. Otel işletmelerine ilişkin demografik özellikler

Çizelge 4.3. Ankete ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları

Anket ve Alt Ölçekler	Cronbach Alpha
İşletmenin Çevre Duyarlılığının İşletme Politikalarına Olan Etkileri	0.680
İşletmenin Çevre Duyarlılığının Rekabet Avantajı Yaratmasındaki Etkileri	0.796
İşletmenin Çevre Duyarlılığının Maliyet Avantajı Yaratmasındaki Olan Etkileri	0.755
Genel	0.881

İşletmenin çevre duyarlılığının işletme politikalarına olan etkilerini ölçen anketin 2. bölümünün güvenilirliği %68, işletmenin çevre duyarlılığının rekabet avantajı yaratmasındaki etkilerini ölçen anketin 3. bölümünün güvenilirliği %79.6, işletmenin çevre duyarlılığının maliyet avantajı yaratmasındaki olan etkilerini içeren anketin 4. bölümünün güvenilirliği %75.5 ve anketin toplam güvenilirliği ise %88.1 şeklinde çıkmıştır. Bu güvenilirlik katsayıları anketin yüksek güvenilirlik katsayısına sahip olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.4. İşletmenin çevre duyarlılığının işletme politikalarına olan etkileri ölçeğinde yer alan sorulara ilişkin tanımlayıcı istatistikler

	Ort.	SS
Çevreye duyarlı otellerde, marka ve şirket imajını geliştirmek önemlidir.	4.71	0.55
Çevreye duyarlı otellerde, personelin eğitilmesi ve niteliğinin artırılması önemlidir.	4.77	0.43
Çevreye duyarlı otellerde, Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vermek önemlidir.	4.47	0.65
Çevreye duyarlı otellerde, satış ve satış sonrası hizmetleri geliştirmek önemlidir.	4.45	0.65
Çevreye duyarlı otellerde, sosyal sorumluluk projeleri geliştirmek önemlidir.	4.71	0.51
Çevreye duyarlı otellerde, geri dönüşümlü ürün kullanmaya özen göstermek önemlidir.	4.81	0.41
Çevreye duyarlı otellerde, atık yönetimine özen göstermek önemlidir.	4.83	0.39
Çevreye duyarlı bir otel olmak, işletmenin gelirlerini arttırmada önemlidir.	4.24	0.75
Ölçek Geneli	37.01	2.48

Ort. : Ortalama, SS: Standart Sapma

İşletmenin çevre duyarlılığının işletme politikalarına olan etkilerini ölçen anketin II. bölümünde yer alan sorulara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 4.4 'de verilmiştir.

En yüksek ortalamaya sahip soru 4.83 ile “Çevreye duyarlı otellerde, atık yönetimine özen göstermek önemlidir.” sorusu iken, en düşük ortalamaya sahip soru 4.24 ile “Çevreye duyarlı bir otel olmak, işletmenin gelirlerini arttırmada önemlidir.” sorusudur.

İşletmenin çevre duyarlılığının işletme politikalarına olan etkilerini ölçen anketin II. bölümünde yer alan sorulara verilen cevapların genel ortalaması ise 37.01 olarak tespit edilmiş, bu ortalama ise 40 üzerinden oldukça yüksek bir değere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu

durum, çevreye duyarlılığın işletme politikasını etkilemede yüksek değerlere sahip olduğunun göstergesi olabilir.

Çizelge 4.5. İşletmenin çevre duyarlılığının rekabet avantajı yaratmasındaki etkileri ölçeğinde yer alan sorulara ilişkin tanımlayıcı istatistikler

	Ort.	SS
Çevreye duyarlı otellerde, rekabet avantajı sağlamak üzere ürün çeşitliliğini artırmak önemlidir.	4.31	0.66
Çevreye duyarlı otellerde, rakip ürünlerin analiz edilmesi önemlidir.	4.36	0.70
Çevreye duyarlı otellerde, rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmek önemlidir.	4.52	0.64
Çevreye duyarlı otellerde, üretim zamanının rakiplere göre kısa olması önemlidir.	4.23	0.76
Çevreye duyarlılık kapsamında otelin yeşil yıldız belgesine sahip olması, işletmenin rakipleri karşısında ayırt edici bir unsura sahip olmasını sağlar.	4.34	0.73
Çevreye duyarlı otellerin, yeşil yıldız belgesine sahip olmaları müşteri talebini arttırıcı etki sağlar.	4.16	0.78
Yeşil Yıldız belgesine sahip otel işletmeleri sürdürülebilir çevreye katkıda bulunur.	4.71	0.49
Çevreye duyarlı otellerde, satış ve satış sonrası hizmetleri geliştirmek önemlidir.	4.40	0.64
Çevreye duyarlı otellerde, tüketicide işletmeye karşı güven duygusu oluşturmak önemlidir.	4.64	0.57
Çevreye duyarlı otellerde, istikrar ve devamlılığı sağlamak önemlidir.	4.65	0.57
Ölçek Geneli	44.33	3.93

Ort. : Ortalama, SS: Standart Sapma

İşletmenin çevre duyarlılığının rekabet avantajı yaratmasındaki etkilerini ölçen anketin III. bölümünde yer alan sorulara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 4.5 'de verilmiştir.

En yüksek ortalamaya sahip soru 4.71 ile “Yeşil Yıldız belgesine sahip otel işletmeleri sürdürülebilir çevreye katkıda bulunur.” sorusu iken, en düşük ortalamaya sahip soru 4.16 ile “Çevreye duyarlı otellerin, yeşil yıldız belgesine sahip olmaları müşteri talebini arttırıcı etki sağlar.” sorusudur.

İşletmenin çevre duyarlılığının rekabet avantajı yaratmasındaki etkilerini ölçen anketin III. bölümünde yer alan sorulara verilen cevapların genel ortalaması ise 44.33 olarak tespit edilmiş, bu ortalama ise 50 üzerinden yüksek bir değere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum, çevreye duyarlılığın rekabet avantajı yaratmasında yüksek değerlere sahip olduğunun göstergesi olabilir.

Çizelge 4.6. İşletmenin çevre duyarlılığının maliyet avantajı yaratmasındaki etkileri ölçeğinde yer alan sorulara ilişkin tanımlayıcı istatistikler

	Ort.	SS
Çevreye duyarlı otellerde, maliyetleri azaltmak önemlidir.	4.24	0.77
Çevreye duyarlı otellerde, üretim ve stok maliyetlerinin en düşük düzeyde tutulması önemlidir.	4.06	0.83
Çevre duyarlılığına sahip olan işletmeler, daha az maliyet ve daha fazla verimlilik sağlarlar.	4.17	0.83
Çevreye duyarlı otellerde, su tasarrufu sağlanır.	4.66	0.51
Çevreye duyarlı otellerde, enerji tasarrufu sağlanır.	4.63	0.54
Çevreye duyarlı otellerde, yeşil yıldız kriterlerine yönelik faaliyetler ek maliyet unsurları oluşturur.	4.06	0.87
Çevreye duyarlı otellerde, israfı önleyici tedbirler alınması önemlidir.	4.74	0.47
Ölçek Geneli	30.57	3.16

Ort. : Ortalama, SS: Standart Sapma

İşletmenin çevre duyarlılığının maliyet avantajı yaratmasındaki etkilerini ölçen anketin IV. bölümünde yer alan sorulara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 4.6’da verilmiştir.

En yüksek ortalamaya sahip soru 4.74 ile “Çevreye duyarlı otellerde, israfı önleyici tedbirler alınması önemlidir.” sorusu iken, en düşük ortalamaya sahip soru 4.06 ile “Çevreye duyarlı otellerde, üretim ve stok maliyetlerinin en düşük düzeyde tutulması önemlidir.” ve “Çevreye duyarlı otellerde, yeşil yıldız kriterlerine yönelik faaliyetler ek maliyet unsurları oluşturur.” sorularıdır.

İşletmenin çevre duyarlılığının maliyet avantajı yaratmasındaki etkilerini ölçen anketin IV. bölümünde yer alan sorulara verilen cevapların genel ortalaması ise 30.57 olarak tespit edilmiş, bu ortalama ise 35 üzerinden yüksek bir değere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum, çevreye duyarlılığın rekabet avantajı yaratmasında yüksek değerlere sahip olduğunun göstergesi olabilir.

Çizelge 4.7. Konaklama işletmelerinin sahip oldukları Yeşil Yıldız belgesi ve yıldız sayılarının işletme politikalarında oluşturduğu farklılıklar

Sahip Olunan Yıldız Sayısı	n	Ort.	SS	Medyan	Kruskal Wallis	
					Test Değeri	P
3 Yıldız	2	4.62	0.01	4.62	4.293	0.231
4 Yıldız	33	4.69	0.31	4.75		
5 Yıldız	95	4.61	0.30	4.62		
Butik Otel ve Özel Tesis	10	4.46	0.39	4.62		

Konaklama işletmelerinin sahip oldukları belge ve yıldız sayılarının işletme politikalarında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan *Kruskal Wallis* Analizi sonucunda, gruplar

arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($\chi^2 = 4.293$, $p = 0.231 > 0.05$).

Bu durum, işletme politikasının sahip olunan belge ve yıldız sayısına göre değişim göstermediğini, bir başka deyişle Yeşil Yıldız sahibi otellerin 3, 4, 5 veya Butik ve Özel Otel olmasının işletme politikasında farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle H1 (Konaklama işletmelerinin sahip olduğu yıldız ve “Yeşil Yıldız” belgesi işletme politikalarında anlamlı bir farklılık yaratır.) reddedilmiştir (Bkz. Çizelge 4.7).

Çizelge 4.8. Konaklama işletmelerinin sahip oldukları Yeşil Yıldız belgesi ve yıldız sayılarının rekabet avantajında yarattığı farklılıklar

Sahip Olunan Yıldız Sayısı	n	Ort.	SS	Medyan	Kruskal Wallis	
					Test Değeri	P
3 Yıldız	2	4.20	0.01	4.20	9.782	0.021*
4 Yıldız	33	4.61 ^a	0.34	4.60		
5 Yıldız	95	4.38 ^b	0.41	4.40		
Butik Otel ve Özel Tesis	10	4.33	0.22	4.30		

Ort. : Ortalama, SS: Standart Sapma, *: İstatistiksel olarak anlamlı olan durumlar ($p < 0.05$)^{a,b,ab}: Sütunlarda yer alan farklı harfler gruplar arası farklılığı temsil eder.

H2’de ifade edilen Konaklama işletmelerinin sahip oldukları belge ve yıldız sayılarının işletmelere rekabet avantajı sağlamasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan *Kruskal Wallis* Analizi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($\chi^2 = 9.872$, $p = 0.021 < 0.05$).

Bu durum, Yeşil Yıldızlı otellerin sahip oldukları yıldız sayısının rekabet avantajında farklılık yarattığını göstermektedir. En yüksek avantajın 4 yıldızlı otellerde olduğuna dair yöneticilerde bir kanı mevcuttur (Ort.=4.61). Bunun nedeni 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında ölçek (oda ve yatak sayısı) farklılığı olduğundan Yeşil Yıldız belgesini almak için yapılan birim maliyetin tüm otele yönelik kümülatif maliyettebu ölçek farklılığının toplam yatırım maliyetini de etkilemesi kaçınılmazdır. Bu durumda aynı Yeşil Yıldız belgesine sahip olmalarına karşın 4 yıldızlı oteller daha küçük ölçekli olmaları itibarıyla 5 yıldızlı otellere nispetle rekabet avantajına sahip olmaları beklenir.

Gruplar arası farklılık tespit edildikten sonra hangi gruplar arasında bu farklılığın kaynaklandığını belirlemek için *Bonferroni* düzeltilmeli *Mann Whitney-U* testinden yararlanılmıştır.

Toplamda 6 ikili karşılaştırma yapılacağı için 1.tip hatayı azaltmak için *Bonferroni* düzeltmesi yapılmış ve $p=0.008$ olarak belirlenmiştir. Bu düzeltme göz önüne alınarak yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu “Yeşil Yıldız” sahip 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı otellerin rekabet avantajı yaratmaları arasında farklılık tespit edilmiştir.

Ortalama sütununda yer alan harfler gruplar arası farklılık/farksızlığı göstermektedir. Aynı harfler ortalamalar arası farksızlığı, farklı harfler ise farklılığı temsil etmektedir. En düşük ortalamaya sahip grup 3 yıldızlı oteller olduğu ($Ort=4.20$), ancak bu durumun belki de veri sayısının azlığından kaynaklandığını belirtmenin de faydalı olacağı gerekmektedir. Bu nedenle belirlenen H2 “Konaklama işletmelerinin sahip olduğu yıldız ve ‘Yeşil Yıldız’ belgesi rekabet avantajı sağlamada anlamlı bir farklılık yaratır.” kabul edilmiştir.

Çizelge 4.9. Konaklama işletmelerinin sahip oldukları Yeşil Yıldız belgesi ve yıldız sayılarının maliyet avantajında oluşturduğu farklılıklar

Sahip Olunan Yıldız Sayısı	n	Ort.	SS	Medyan	Kruskal Wallis	
					Test Değeri	P
3 Yıldız	2	4.42	0.01	4.42	5.455	0.141
4 Yıldız	33	4.51	0.45	4.57		
5 Yıldız	95	4.33	0.45	4.28		
Butik Otel ve Özel Tesis	10	4.18	0.35	4.07		

H3 testinde yer alan konaklama işletmelerinin sahip oldukları belge ve yıldız sayılarının işletmelere maliyet avantajı sağlamasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan *Kruskal Wallis* Analiziyle test edildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($\chi^2=5.455$, $p=0.141>0.05$). Dolayısıyla H3 (Konaklama işletmelerinin sahip olduğu yıldız ve “Yeşil Yıldız” belgesi maliyet avantajı sağlamada anlamlı bir farklılık yaratır.) reddedilmiştir.

Bu durum, maliyet avantajı yaratmanın sahip olunan belge ve yıldız sayısına göre değişim göstermediğini, bir başka deyişle Yeşil Yıldız sahibi otellerin 3, 4, 5 veya Butik ve Özel Otel olmasının maliyet avantajı yaratmadığı belirlenmiştir (Bkz. Çizelge 4.9).

Çizelge 4.10. Konaklama işletmelerinin faaliyet sürelerinin rekabet avantajında oluşturduğu farklılıklar

Faaliyet Süresi	n	Ort.	SS	Medyan	Kruskal Wallis	
					Test Değeri	P
1-3 Yıl	17	4.21 ^a	0.28	4.20	13.213	0.010*
4-7 Yıl	17	4.36	0.45	4.20		
8-11 Yıl	31	4.58 ^b	0.35	4.60		
12-15 Yıl	28	4.52	0.51	4.70		
15 ve üzeri Yıl	47	4.38	0.29	4.30		

Ort. : Ortalama, SS: Standart Sapma, *: İstatistiksel olarak anlamlı olan durumlar ($p<0.05$) ^{a,b,ab}: Sütunlarda yer alan farklı harfler gruplar arası farklılığı temsil eder.

Konaklama İşletmelerinin faaliyet sürelerinin işletmelere rekabet avantajı sağlamasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan *Kruskal Wallis* Analizi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($\chi^2 = 13.213$, $p=0.010<0.05$).

Bu durum, Yeşil Yıldızlı otellerin faaliyet sürelerinin rekabet avantajı yarattığını göstermektedir. En yüksek avantajın faaliyet süresi 8-11 yıl olan otellerde olduğuna dair yöneticilerde bir kanı mevcuttur ($Ort.=4.58$). İkili karşılaştırmalar sonucunda, faaliyet süresi 1-3 yıl olan oteller ile 8-11 yıl olan Yeşil Yıldızlı otellerin çevre duyarlılığının rekabet avantajı sağlamadaki etkileri birbirinden farklıdır. Bunun nedeni faaliyet süresi 8-11 yıl olan oteller tedarik zincirlerini oturtmuşlardır. En büyük maliyeti bu hizmet sağlar ancak diğer taraftan hizmet süresi arttığında bakım ve onarım masrafları da artmaktadır. Yaşı küçük otellerin avantajları da daha teknolojik olmaları düşünülebilir. H4'ü test etmek için kullanılan analiz sonucunda H4 (Konaklama işletmelerinin faaliyet süresi rekabet avantajı sağlamada anlamlı bir farklılık yaratır.) kabul edilmiştir.

Çizelge 4.11. Konaklama işletmelerinin faaliyet sürelerinin maliyet avantajında oluşturduğu farklılıklar

Faaliyet Süresi	N	Ort.	SS	Medyan	Kruskal Wallis	
					Test Değeri	P
1-3 Yıl	17	4.11 ^a	0.34	4.14	9.829	0.043*
4-7 Yıl	17	4.42	0.42	4.57		
8-11 Yıl	31	4.36	0.51	4.42		
12-15 Yıl	28	4.52 ^b	0.47	4.57		
15 ve üzeri Yıl	47	4.34	0.41	4.42		

Ort. : Ortalama, SS: Standart Sapma, *: İstatistiksel olarak anlamlı olan durumlar ($p<0.05$) ^{a,b}: Sütunlarda yer alan farklı harfler gruplar arası farklılığı temsil eder.

Konaklama işletmelerinin faaliyet sürelerinin işletmelere maliyet avantajı sağlamasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan *Kruskal Wallis* Analizi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($\chi^2=9.829, p=0.043<0.05$).

Bu durum, Yeşil Yıldızlı otellerin faaliyet sürelerinin maliyet avantajı yarattığını göstermektedir. En yüksek avantajın faaliyet süresi 12-15 yıl olan otellerde olduğuna dair yöneticilerde bir kanı mevcuttur (*Ort.*=4.52).

Hipotez 5'i test etmek amaçlı kullanılan *Kruskal Wallis* ile ikili karşılaştırmalar sonucunda, faaliyet süresi 1-3 yıl olan oteller ile 12-15 yıl olan Yeşil Yıldızlı otellerin çevre duyarlılığının maliyet avantajı sağlamadaki etkileri birbirinden farklıdır. Dolayısıyla H5 (Konaklama işletmelerinin faaliyet süresi maliyet avantajı sağlamada anlamlı bir farklılık yaratır.) kabul edilmiştir.

Çizelge 4.12. Ölçeklere ilişkin korelasyon analizi sonuçları

	İşletme Politikası	Rekabet Avantajı	Maliyet Avantajı
İşletme Politikası	-	0.632** (<0.001)	0.611** (<0.001)
Rekabet Avantajı	-	-	0.617** (<0.001)
Maliyet Avantajı	-	-	-

** : $p<0.01$

Hipotez 6 ve Hipotez 7'de ölçeklerin aralarındaki ilişki yapısının belirlenmesi için yapılan *Spearman's Rho* İlişki Analizi sonucunda, Otellerin Yeşil Yıldız belgesine sahip olmalarının, işletme politikaları ile rekabet avantajı yaratmaları arasında %63.2'lik pozitif yönlü ($p<0.001$), işletme politikaları ile maliyet avantajı yaratmaları arasında %61.1'lik pozitif yönlü ($p<0.001$) ve rekabet avantajı yaratmaları ile maliyet avantajı yaratmaları arasında %61.7'lik pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0.001$). Hipotez 6 (Çevreye duyarlı konaklama işletmelerinde maliyet avantajı, işletme politikası üzerine anlamlı bir farklılık yaratır.) ve Hipotez 7 (Çevreye duyarlı konaklama işletmelerinde rekabet avantajı, işletme politikası üzerine anlamlı bir farklılık yaratır.) kabul edilmiştir.

Çizelge 4.13. Rekabet avantajının yönetici cinsiyetine göre farklılık analizi sonuçları

Cinsiyet	N	Ort.	SS	Student t	
				Test	P
Erkek	102	4.40	0.41	-1.380	0.170
Kadın	38	4.51	0.34		

H8'de yer alan ifadeye göre Yeşil Yıldızlı otel yöneticileri cinsiyetlerinin rekabet avantajı yaratmaya etkisini belirlemek için yapılan t testi sonucunda, rekabet avantajı yaratmanın cinsiyete göre değişim göstermediği tespit edilmiştir ($t=-1.380$, $p=0.170>0.05$). H8 (Çevreye duyarlı konaklama işletmelerinde rekabet avantajı yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık gösterir.) reddedilmiştir.

4.2. Nitel Bulgular ve Yorum

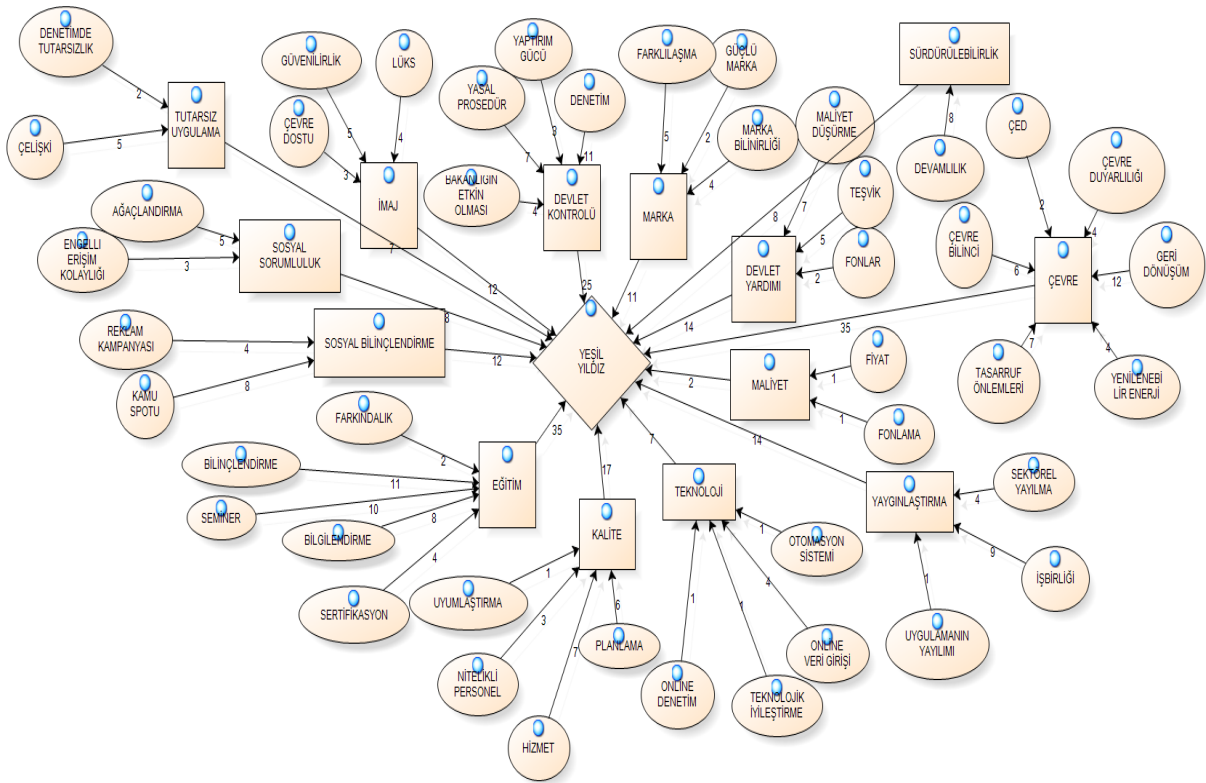
Araştırma örneklemini amaçlı örneklem yöntemiyle seçilen konaklama işletmeleri yöneticileri arasından seçilen 140 yöneticiden oluşmaktadır. Örneklem 18- 50 yaş arasında X ve Y kuşağına mensup bayan ve erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Bu grup benzeşik bir grup olarak düşünülüp örneklem oluşturulmuştur. Araştırmada Türkiye genelinde Yeşil Yıldız belgesine sahip olan 229 otel konaklama işletmesi bulunmaktadır. Bu yüzden araştırma evreni 229 otel konaklama işletmesinden oluşmuştur. Bu 229 otel konaklama işletmeleri arasında 140 otel konaklama işletmesi amaçlı örneklem olarak seçilmiştir. Böylece toplam örneklem içinde her bölge eşit düzeyde veya evrendeki oranı ölçüsünde temsil edilmiştir (Yıldırım, Şimşek, 2010: 66).

Çalışmada nicel ve nitel anket soruları kullanılmıştır. Araştırmanın anket soruları 5 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümde kullanılan anket sorusu V. bölümün ilk sorusudur. Açık uçlu olarak sorulan bu soruyu nitel değerlendirme yöntemi, kullanılarak analiz edilmiştir. Nvivo 10 Programı kullanılarak yapılan analiz sonuçları tablolastırılarak açıklanmaktadır.

Çalışmada yöneticilerin Yeşil Yıldız sistemi ile alakalı geliştirilmesi gereken yönleri ve önerilerine yönelik açık uçlu soru hazırlanmıştır. Bu soru ile yöneticilerin Yeşil Yıldız sistemi hakkındaki görüşleri alınarak, yöneticilere anket değerlendirmesinin V. bölümün 1. sorusu olan “Türkiye’de uygulanan Yeşil Yıldız sisteminin geliştirilmesi gereken yönleri olduğunu düşünüyor musunuz?” “Ağırlıklı olarak hangi yönleri geliştirilmelidir?” sorusu sorulmuştur. Bu sorunun alt kısmı açık bırakılarak yöneticilerin görüşlerini ve önerilerini belirtmeleri istenmiştir. Yöneticilerin verdikleri cevaplara göre görüş ve öneriler kategorize edilmiş ve temalara ayrılmıştır.

Çalışma sonucunda “Türkiye’de uygulanan Yeşil Yıldız sisteminin geliştirilmesi gereken yönleri olduğunu düşünüyor musunuz? sorusuna yanıt olarak verilen görüşler ve öneriler değerlendirildiğinde toplam 14 ana tema belirlenmiştir. Bu ana temaların altında temaya uygun kelimeler sınıflandırılmıştır. Toplam 14 ana tema göz önünde bulundurulduğunda bu temalara bağlı 200 (metafor) kelime belirlenmiştir. Anket sorusuna verilen görüş ve öneriler kelimelere indirgenerek, ana temalar altında sınıflandırılarak analiz edilmiştir.

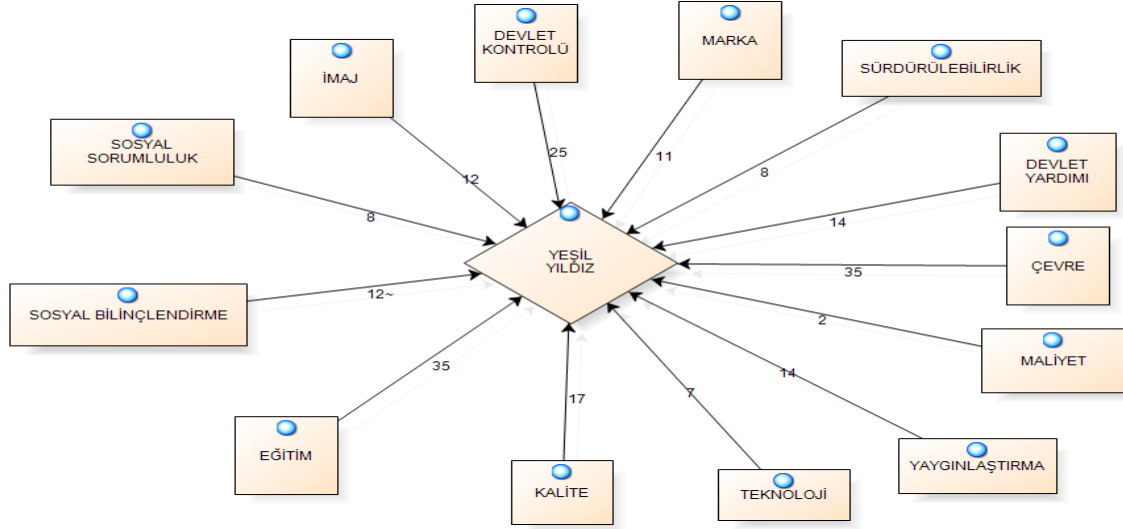
Bu temalar; sosyal sorumluluk, sosyal bilinçlendirme, marka, imaj, devlet kontrolü, devlet yardımı, teknoloji, kalite, maliyet, çevre, sürdürülebilirlik, eğitim, tutarsız uygulama, yaygınlaştırmadır. Bu çalışmaya değerlendirmesine göre Nvivo 10 Nitel İstatistik Programı kullanılmıştır. Bu program analizine göre aşağıda verilen tablolarla sonuçlar değerlendirilmiştir.



Şekil 4.3. Ana temalar ve alt gruplar

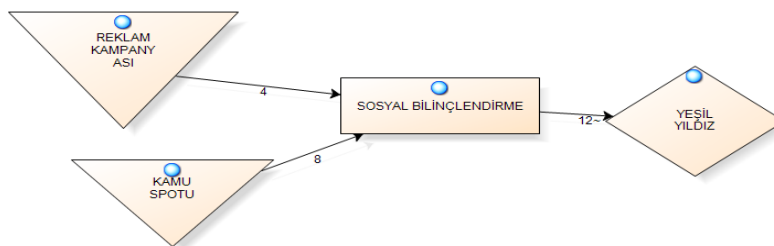
Yukarıdaki tabloya göre kare ile gösterilen 14 ana tema ve bu temalara bağlı alt gruplarda bulunan kelimeler gösterilmiştir. Her tema kendi başlığı ile alakalı olarak sınıflandırılmıştır. Her temaya bağlı ok ile gösterilen kelimeler kendi arasında benzer sınıfta sayılarak bir grup oluşturulmuştur. 140 otel konaklama işletmesi yöneticilerine sorulan açık uçlu anket sorusuna verdikleri görüş ve öneriler arasındaki ilişki yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Verilen diğer tablolar temalar ve kelimeler arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı olarak açıklamaktadır.



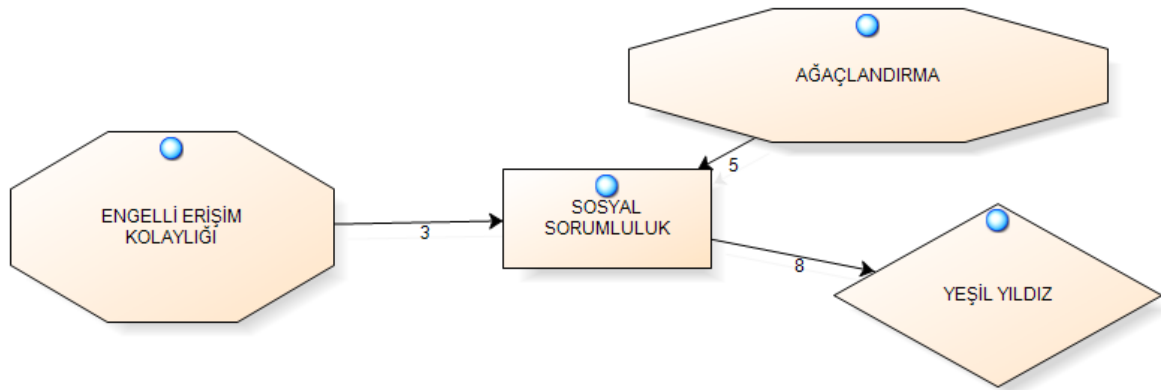
Şekil 4.4. Ana temalar

Ana temalar tablosunda 14 ana tema bulunmaktadır. Bu ana temalar sosyal sorumluluk, sosyal bilinçlendirme, marka, imaj, devlet kontrolü, devlet yardımı, teknoloji, kalite, maliyet, çevre, sürdürülebilirlik, eğitim, tutarsız uygulama, yaygınlaştırmadır. Bu temalardan çevre ve eğitim temaları en fazla kelime sayısına sahip temalardır. Konaklama işletmesi yöneticilerinin belirttikleri görüş ve öneriler değerlendirildiğinde en fazla çevre ve eğitim konusunda ki eksikliğe dikkat çekerek bu konulara yönelik eksiklikleri belirterek, bu eksikliklere yönelik görüş ve öneriler sunmuşlardır. Analiz sonucunda konaklama işletmesi yöneticilerinin verdikleri cevaplarda birden fazla temaya yönelik cevaplar belirlenmiştir. 35 kelime ile çevre ve eğitim konuları en fazla görüş bildirilen konular olarak öne çıkmaktadır. Maliyet ile alakalı bildirilen görüş ve öneriler en az sayıda bildirilen görüş ve önerilerdir. Maliyet teması altında 2 kelimelik grup oluşturulmuştur. Daha sonra verilecek tablolarla bu kelimelere bildirilen görüş ve öneri sayıları detaylı olarak belirtilecektir.



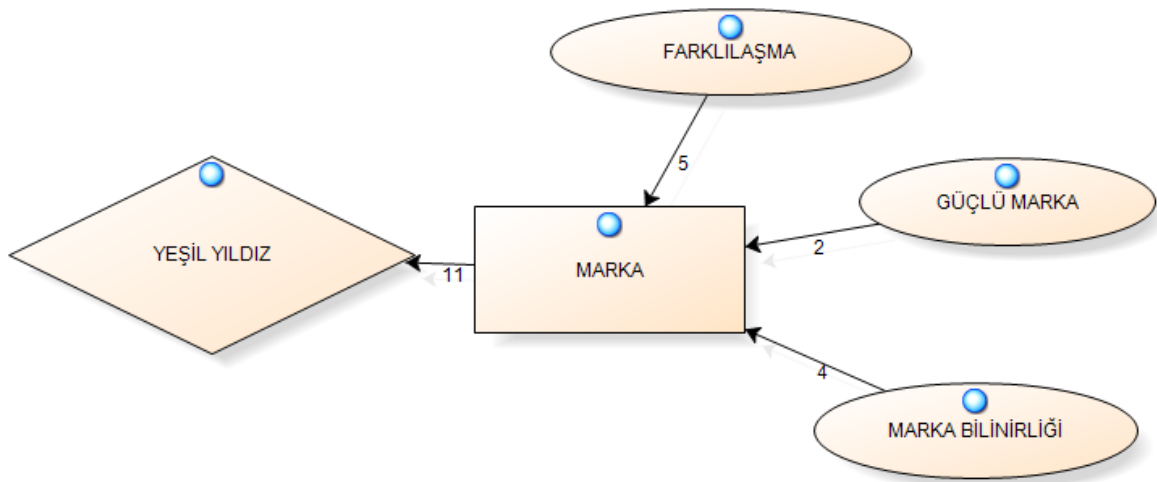
Şekil 4.5. Sosyal bilinçlendirme

Otel konaklamaları işletmelerinin verdikleri cevaplar sonucu ortaya çıkan sosyal bilinçlendirme teması altında iki kelime grubu bulunmaktadır. Sosyal bilinçlendirme altında gruplanan kelimeler kamu spotu ve reklam kampanyalarıdır. Bu konulara ilişkin belirtilen görüş ve öneriler kapsamında sosyal bilinçlendirmeye yönelik eksiklikler ifade edilmiştir. Sosyal bilinçlendirme kapsamında belirtilen bu eksikliklere kamu spotlarını ve reklam kampanyalarını ise çözüm önerisi olarak sunmuşlardır. Sosyal bilinçlendirme kapsamında Kamu spotu 8 kere, Reklam kampanyası ise 4 kere belirtilerek bu temaya ilişkin görüşler bu bakımdan sınıflandırılmıştır.



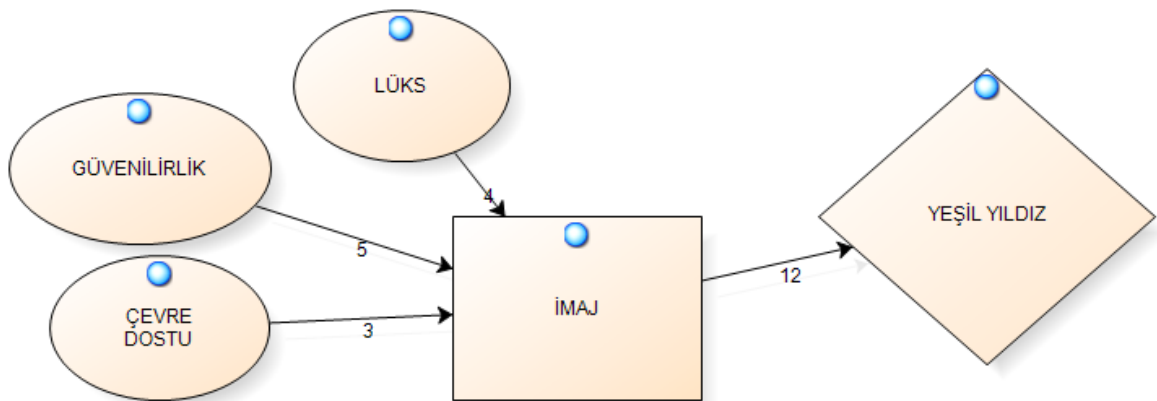
Şekil 4.6. Sosyal sorumluluk

Otel konaklamaları işletmelerinin verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde ortaya çıkan sosyal sorumluluk teması altında iki kelime grubu bulunmaktadır. Sosyal sorumluluk altında gruplanan öneri temaları iki alt gruptadır. Bu kelimeler engelli erişim kolaylığı ve ağaçlandırmadır. Belirtilen görüş ve öneriler kapsamında sosyal sorumluluk kapsamında otel konaklama işletmelerinin Yeşil Yıldız sistemi uygulamalarına yönelik eksiklikler belirtilmiştir. Sosyal sorumluluk kapsamında özellikle engellilerin yaşadığı sorunlara yönelik ve çevre düzenlemeleri kapsamında ifadeler görüş olarak belirtilmiştir. Sosyal sorumluluk kapsamında engelli erişim kolaylığı ve ağaçlandırma alt temaları belirtilmiştir. 5 kere, engelli erişim kolaylığı ve 3 adet ağaçlandırma hakkında görüş bildirilmiştir.



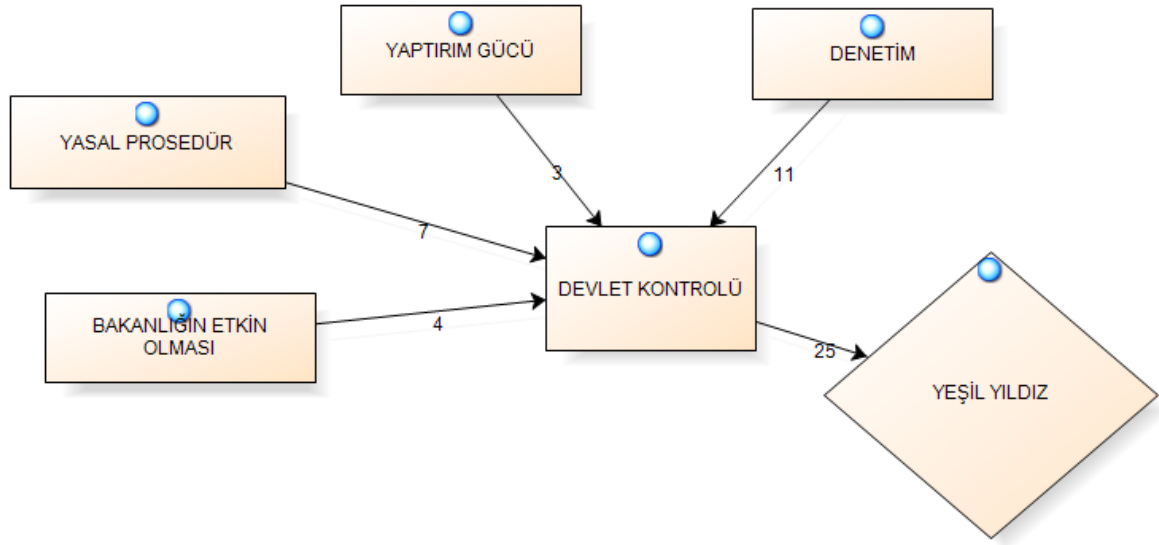
Şekil 4.7. Marka

Yukarıdaki tablo incelendiğinde marka temasına bağlı olarak 3 tane alt tema analiz sonucu ortaya çıkmıştır. Bu temalar kapsamında konaklamaları işletmelerinin verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde Yeşil Yıldız sistemi içerisinde yer alan konaklama işletmelerinin markalaşma yolunda daha da güçlenmesi yolunda öneriler verildiği gözlemlenmiştir. Marka teması altında marka bilinirliği 4 tane güçlü marka 2 tane ve farklılaşma yani diğer markalardan farklılaşma 5 adet olmak üzere toplam 11 adet alt tema tespit edilmiştir.



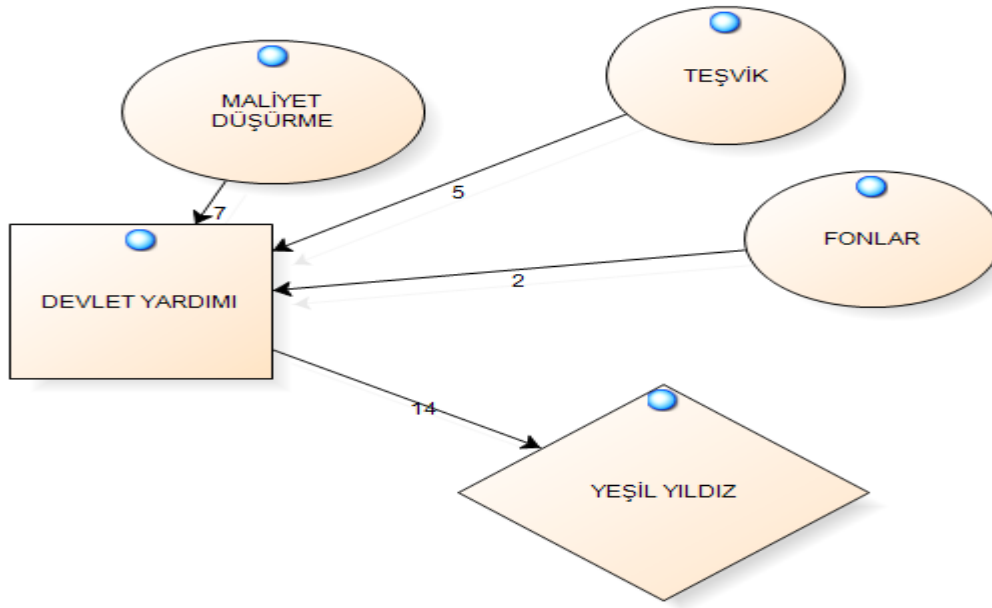
Şekil 4.8. İmaj

İmaj teması altında 3 adet kelime grubu bulunmaktadır. İmaj teması altında gruplanan öneri temaları 3 tane alt gruptan oluşmaktadır. Bu alt gruplar lüks, güvenilirlik, çevre dostu görünümüdür. lüks 4 tane, güvenilirlik 5 tane, çevre dostu 3 tane olmak üzere toplam 12 adet görüş ve öneri bildirilmiştir.



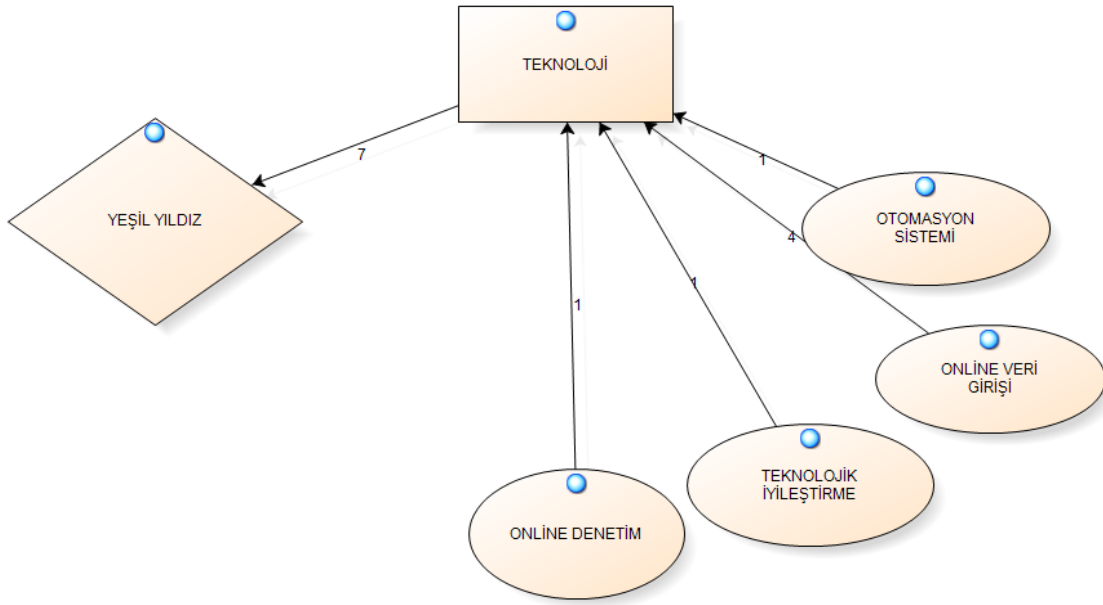
Şekil 4.9. Devlet kontrolü

Devlet kontrolü teması genellikle devletten beklenen tepki ve devletin yapması gereken etkinlik ile alakalı görüş ve öneriler verilmiştir. Devlet kontrolü teması altında 4 alt gruptan oluşan toplamda 25 tane görüş bildirilmiştir. Bu alt temalar, denetim, yaptırım gücü, yasal prosedür ve bakanlıkların etkin çalışması ile ilgili görüşleri içeren alt temalardan oluşmaktadır. Bu tema altında en çok görüş bildirilen konu ise denetimdir. Bu alt tema ile ilgili belirtilen görüşler genellikle devletin Yeşil Yıldız sisteminde yer alan konaklama işletmelerini yeterince denetlemediği ile ilgilidir. Diğer alt kategorilerde de genellikle devletin yapmış olduğu kontrol ve denetimin yetersiz ve eksik olduğu ile alakalı olduğu belirlenmiştir.



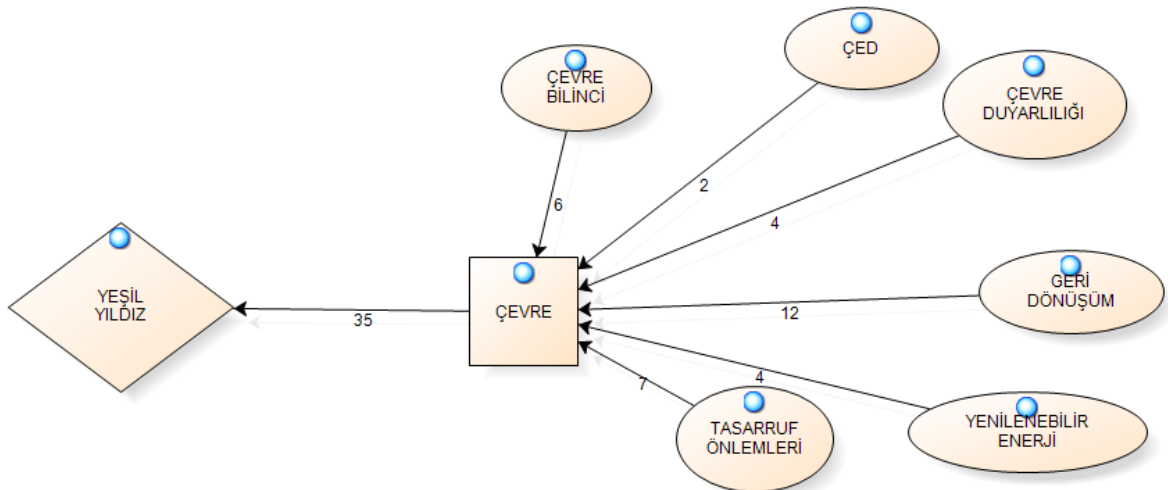
Şekil 4.10. Devlet yardımı

Devlet yardımı ile ilgili tema kapsam olarak devletten beklenen yardımla alakalıdır. Konaklama işletmelerinin yetersiz kaldığı veya fazla yük olarak görülen konularla ilgili devletten beklenen yardımları içeren görüşlerden oluşmaktadır. En çok görüş bildirilen alt tema ise Yeşil Yıldız sistemi içerisinde yer alan zorunluluklarla alakalı maliyetlerin yüksek olması ve devletin bu maliyetleri düşürmesi konusunda beklenti ve öneriler çoğunluk olarak ön plana çıkmaktadır. Alt temalar sırayla, maliyet düşürme, teşvik, fonlardan oluşmaktadır. Genellikle devletten beklenen yardımlar maddi yardım ve maddi beklentilerle alakalı olduğu gözlenmiştir.



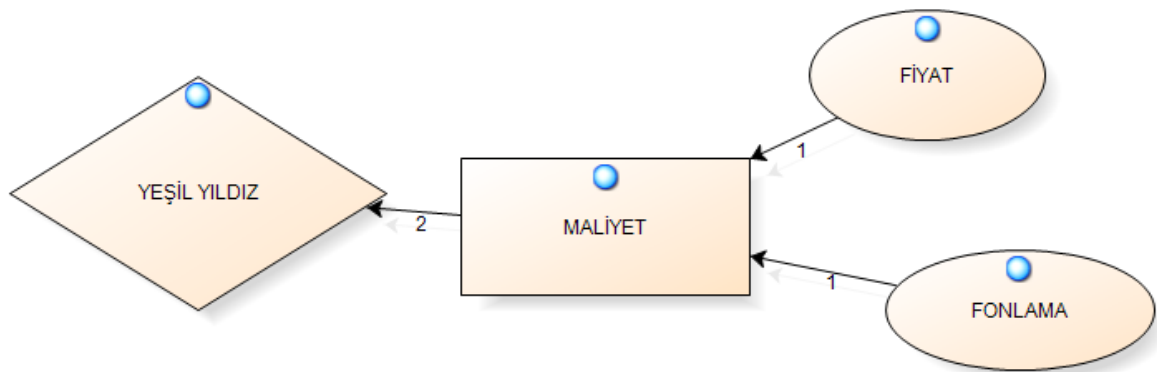
Şekil 4.11. Teknoloji

Yukarıda belirtilen teknoloji temasına yönelik olarak genellikle beklentiler teknolojik yeniliklerin Yeşil Yıldız sistemine entegre edilerek kullanılması ile ilgili görüş ve önerilerden oluşmaktadır. Teknoloji başlığı altında görüş bildirilen alt temalar online denetim, teknolojik iyileştirme, online veri girişi ve otomasyon sistemidir. Bu tema altında en çok görüş bildirilen alt tema ise 4 görüşle online veri girişidir.



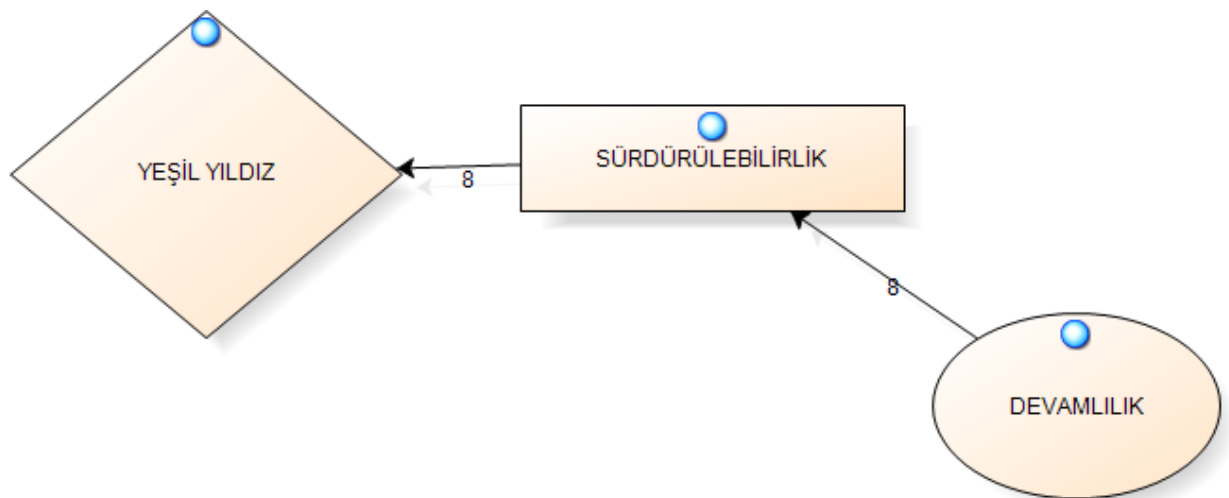
Şekil 4.12. Çevre

Çevre teması kapsamında 6 tane alt tema belirlenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere toplamda çevre başlığı altında 35 adet görüş belirlenmiştir. Bu görüşlerden en fazla görüş öneri gelen ve eksikliği hissedilen konu geri dönüşüm konusudur. Bu alt temayla ilgili 12 adet görüş bildirilmiştir. Geri dönüşümden sonra en fazla görüş bildirilen konu tasarruf önlemleri konusudur. Bu alt tema altında genellikle enerji ve su kullanımı gibi çevre ile alakalı konularda alınması gereken tasarruf önlemlerinden bahsedilmiştir. Bu alt temaların yanı sıra yenilenebilir enerji, çevre duyarlılığı, çevre bilinci ve ÇED ile alakalı görüş ve öneriler bulunmaktadır.



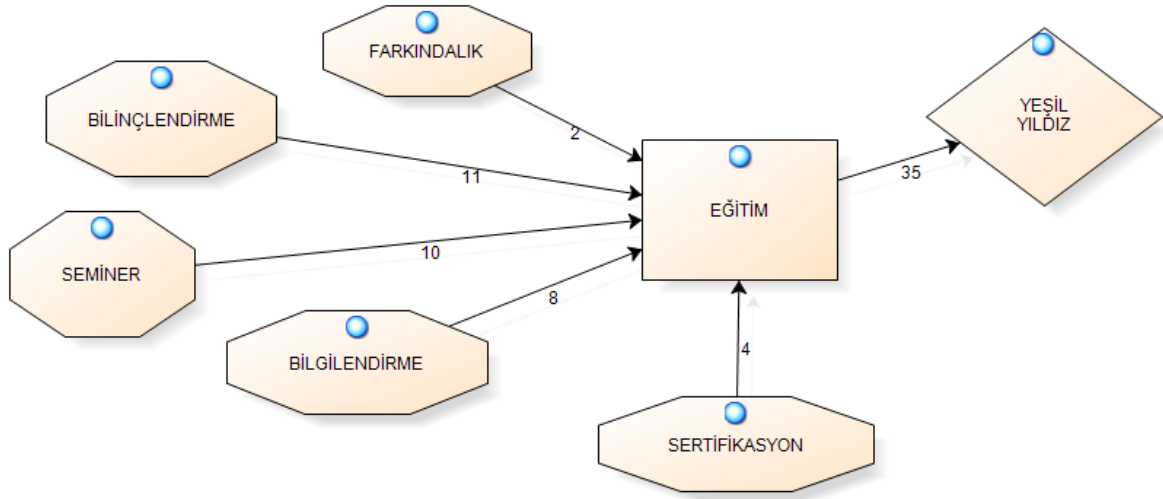
Şekil 4.13. Maliyet

Maliyet teması altında fonlama ve fiyat ile alakalı 2 alt tema ile alakalı 1 er görüş bildirilmiştir.



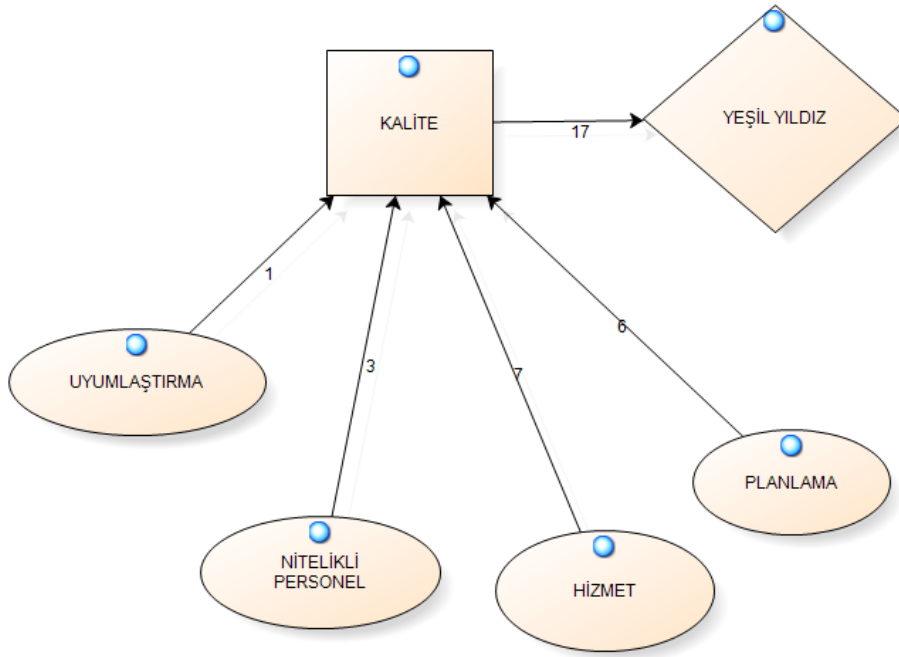
Şekil 4.14. Sürdürülebilirlik

Araştırma genelinde verilmiş 200 görüş ve öneriden 8 tanesi sürdürülebilirlik konusu ile alakalıdır. Yeşil Yıldız sistemi içinde yer alan otel konaklama işletmelerinin devamlılığı ve sistemin devamlılığı ile alakalı görüş ve önerilerin bildirildiği temadır.



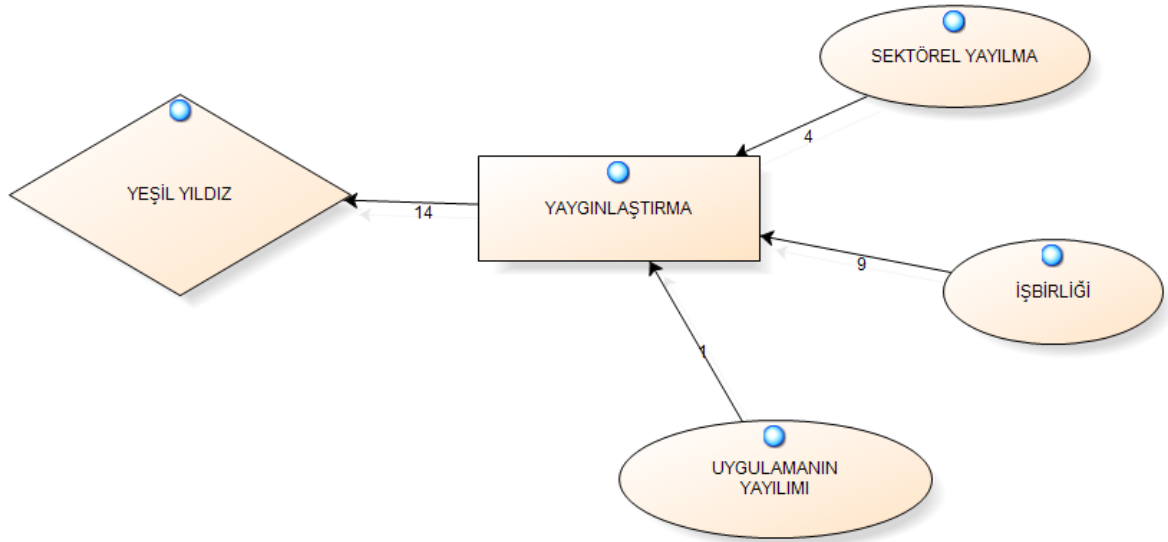
Şekil 4.15. Eğitim

Eğitim teması görüş bildirilen en fazla ikinci tema grubudur. Bu konu ile alakalı olarak 35 tane görüş belirlenmiştir. Yeşil Yıldız sistemi ile alakalı eğitim eksikliklerine yönelik görüş ve öneriler yer almaktadır. Bu konu ile alakalı bilinçlendirme alt teması en fazla görüş bildirilen temadır. Birçok konaklama işletme yöneticisi seminerlerin yapılması ve yaygınlaştırılması ile alakalı görüş ve öneri sunmuştur. Seminerler yardımıyla eğitim eksikliklerinin tamamlanmasını istemişlerdir. Eğitim teması ile alakalı diğer görüşlere bağlı alt temalar bilgilendirme, farkındalık ve sertifikasyondur.



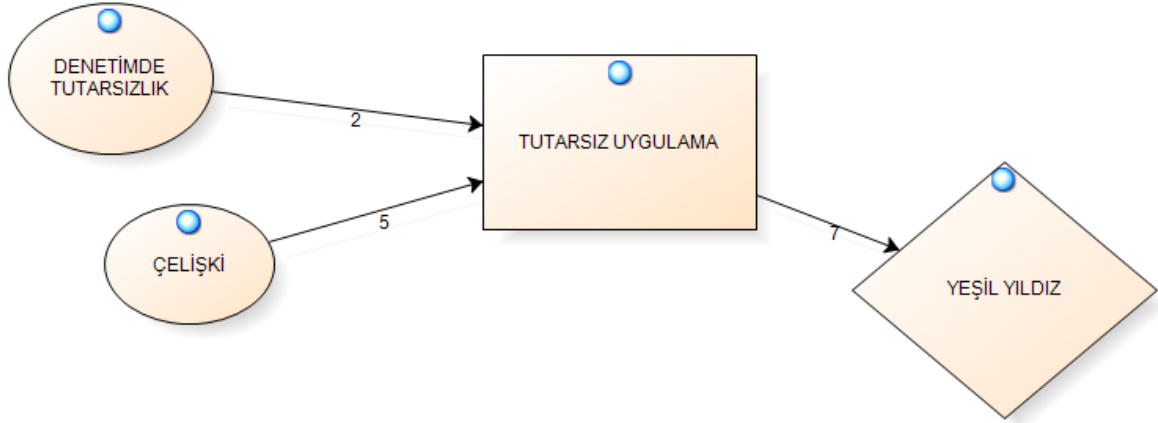
Şekil 4.16. Kalite

Kalite teması ile ilgili toplamda 17 adet görüş ve öneri sunulmuştur. Kalite ile alakalı görüşlerden en çok görüş bildirilen alt tema hizmet alt temasıdır. Bunun yanı sıra kalite teması ile alakalı 3 tane daha görüş bildirilen alt tema bulunmaktadır. Bunlar uyumlaştırma, nitelikli personel, planlama alt temalarıdır.



Şekil 4.17. Yaygınlaştırma

Yeşil Yıldız sisteminin yaygınlaştırılmasına yönelik olarak 3 tane alt tema belirlenmiştir. Konaklama işletmeleri yöneticileri uygulamaların yayılması, işbirliği ve sektörel yayılma konularında toplam 14 adet görüş bildirmiştir.



Şekil 4.18. Tutarsız uygulama

Son olarak oluşturulan bir diğer ana tema ise tutarsız uygulama temasıdır. Bu tema devletteki denetim tutarsızlığı ile devletin koymuş olduğu kurallar ve konaklama işletmelerinin uygulama sırasında yaşadığı çelişkili durumlar için görüş bildirilmiştir. Özellikle yaşanan çelişkili durumla ilgili 5 görüş bildirilirken denetimde ki tutarsızlık alt teması ile alakalı 7 tane görüş bildirilmiştir.

Otel konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin Yeşil Yıldız sistemi hakkında belirtmiş oldukları görüş ve önerilere örnekler aşağıda verilmiştir.

- *Öncelikle kültür ve turizm bakanlığının daha etkin bir çalışma yürüterek yatırımcıları bilinçlendirmesi, böylece turizmin ülkemizde daha hızlı gelişmesine ve en önemlisi çevremizin minimum zarar görmesini sağlayacaktır. En önce bilinçlendirme yönü geliştirilmelidir. (28 numaralı anket, Erkek, 26-33 yaş aralığı, Lisans mezunu, Ön Büro Müdürü, 8-11 yıl arasında deneyimli)*
- *Yeni açılacak otellerde planlama çalışmaları faaliyetlerdeki otellerden farklı olmalı tek tip uygulama ve denetim yönü geliştirilebilir. (34 Numaralı anket Kadın, 42-49 yaş aralığında Lisans mezunu, Genel Müdür, 15 yıl ve üzeri deneyimli)*

- *Sadece elde edilecek kar düşünülerek, yıldız sahibi olmanın bir anlamı olmamalı tüm departmanlarda bu konuda sürdürülebilir çalışmalar yapılmalıdır.* (44 Numaralı anket, Kadın, 26 – 33 yaş aralığı Lisans mezunu, F&B Müdürü, 4 – 7 yıl deneyimli).
- *Yeşil Yıldız sisteminde hizmet sunulan misafirlerin ve toplum bilincinin arttırılması daha da önemlidir. Şu an Yeşil Yıldız Projeleri tamamen teşvik odaklı yürümektedir. (12 Numaralı anket, Erkek, 34 – 41 yaş aralığı, Lisans Mezunu, Genel Müdür, 4 - 7 yıl arasında tecrübeli).*
- *Yeşil Yıldız sistemi sadece kurulu bir sistem olmakla kalmamalı, bu sistemi uygulayan firmaların sistemin devamlılığını sağlayıp sağlamadıkları da dikkate alınmalı ve takip edilmelidir. (19 Numaralı anket, Kadın, 34 – 41 yaş aralığı, Lisans Üstü mezunu, İnsan Kaynakları Müdürü, 12 – 15 yıl deneyim süresi).*

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama işletmelerinde “Yeşil Yıldız” belgesine sahip olmanın yöneticiler açısından rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığını ölçmeye yönelik yapılan bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

- Yöneticilerin işletmenin çevre duyarlılığının işletme politikalarına olan etkisi göz önünde bulundurulduğunda çevreye duyarlı otellerde atık yönetimine ve çevreye duyarlı geri dönüşümlü ürün kullanmaya önem verdiği görülmektedir. Yapılan saha çalışmalarında konaklama işletmelerinin atık yönetimiyle alakalı yapmış olduğu çalışmalara bakıldığında; kullanılmış yağlar yağ tutucu kullanılarak ilgili firmalara gönderildiği, genel alanlarda tek kullanımlık ürün yerine doldurulabilir ambalajlı ürünlerin kullanıldığı, yemek artıklarının değerlendirilebilmesi için etrafta bulunan hayvan barınaklarının yardımına sunulduğu, atıkların birim bazında ayrı toplandığı ve bazı işletmelerde çürütme yöntemi ile atıktan enerji elde edildiği görülmüştür. Geri dönüşümün sağlanması için konaklama işletmelerinde geri dönüşüm kutuları her bir kategori için ayrı ayrı kullanılmakta (cam, kağıt, plastik, pil vb.) bu sayede doğaya verilen zarar minimum düzeye inmektedir. Örneğin kağıt atıklarının azaltılması amacıyla otellerde genel olarak elektronik yazışma ve adisyon gibi seçeneklerin mevcut olduğu görülmüştür.

Yeşil Yıldız belgesine sahip konaklama işletmelerinde işletme gelirlerinde artış olmadığı düşüncesinden hareketle bu uygulamanın Türkiye de yaygınlaşmaması ve tanıtımının yeterli olmamasından kaynaklandığı düşünülebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde hem otel çalışanları hem müşteriler bu konuda bilgilendirilmeli ve Yeşil Yıldız kriterlerinin uygulanmasına yönelik sonuçlar ilgili taraflara benimsetilmelidir. Personelin uygulama ile ilgili düşünceleri alınarak düzenlenen eğitimlerde onların katılımına yer verilmelidir. Çevre bülteni oluşturularak broşür şeklinde müşterilere sunulabilir. Özellikle bu sonuçların müşterilere benimsetilmesi talebi arttıracığından otel gelirlerinin de artmasını sağlayacaktır.

- İşletmenin çevre duyarlılığının rekabet avantajı yaratmasında Yeşil Yıldız belgesinin otel işletmelerinde hem istikrar ve devamlılık sağladığı hem de sürdürülebilir çevreye katkıda bulunduğu tespit edilmiştir.

Yeşil Yıldız belgesinin çevreye duyarlılık açısından rekabet avantajı yaratması, sürdürülebilir çevreye istikrar ve devamlılık katkısı Türkiye turizminde gelişmekte olan bir alan olup turizmin geleceği açısından önem arz etmektedir. Konaklama işletmelerinin bu devamlılığı sağlaması için işletmenin gerekli olan rutin bakımının yapılması, cihazların enerji tasarrufu için nasıl kullanılması gerektiği konusunda personelin eğitilmesi ve müşterilere uygulama ile ilgili olarak yapılan anketlerin değerlendirilmesi gibi Yeşil Yıldız kriterlerini yerine getirdikleri görülmektedir. Türkiye de turizm gelirlerinin ekonomiye katkısı düşünüldüğünde turizmin öncü bir sektör haline getirilmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanması açısından Yeşil Yıldız gibi çevreye duyarlı uygulamaların yaygınlaşması ile uzun dönemde istihdam, turist sayısı ve turizm gelirlerinin artırılmasına yönelik politikalara yönelinmelidir.

- Yöneticiler için Yeşil Yıldız belgesine sahip olan çevreye duyarlı otellerde israfı önleyici tedbirler alınmasının ve su tasarrufu sağlanmasının maliyet avantajı kazanılmasında önemli olduğu görülmektedir.

Su tasarrufu açısından konaklama işletmelerinde ayarlı, fotoselli, hava karışıklı ekipmanların kullanıldığı görülmüştür. Bazı otellerde ise tuzlu suyun tatlı sulara dönüştürülmesi faaliyetleri görülmekte ve müşteriler broşürlerle bilgilendirilerek israfı önlemeye yönelik tedbirlerin alınması sağlanmaktadır. Ayrıca çağımız bilgi teknolojileri sayesinde konaklama işletmelerinin günlük su kullanımının ölçümü bilgisayar ile kontrol edilebilir. Bu yöntemin hem denetimi kolaylığı sağlar hem de gereksiz su kullanımını önlemiş olur. İsrafı önlemek için üretim ve stok maliyetlerinin düşük düzeyde tutulması, ürün ve hizmet üretiminde kalite standartlarını düşüreceğinden müşteri talebini azaltabilir. İşletme açısından bu maliyetlerin düşük düzeyde tutulması kısa dönemde gelir artırıcı etki gösterirken uzun dönemde müşteri kayıplarından dolayı talebi azaltabilir. Bu açıdan israfı önleyici tedbirler, doğal ve mevcut kaynakların etkin ve verimli kullanımına yönelik olarak düzenlenmelidir. Bu düzenlemeler gerçekleştirilirken ek maliyet unsurları ortaya çıkmasına rağmen uzun dönem de maliyet azaltıcı özellikte uygulamalar tercih edilmelidir.

- 3, 4, 5 yıldızlı otellerin veya Butik ve Özel Otellerin Yeşil Yıldız belgesi sahibi olmasının işletme politikasını etkilemediği ve maliyet avantajı sağlamadığı ancak Yeşil Yıldızlı otellerin sahip oldukları yıldız sayısının rekabet avantajı sağladığı yöneticiler tarafından düşünülmektedir.

Yıldız sayısına göre Yeşil Yıldız uygulamasına yönelik kriterler arttığı için 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri rekabet üstünlüğü sağlar. Genellikle bu konaklama işletmeleri uluslararası kabul gören çevre yönetim sertifikalarına sahip olduklarından işletmenin Yeşil Yıldız belgesi gereklilikleri kolay uygulanabilmekte bu durumda diğer işletmelere göre rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu kriterleri sağlamaya yönelik maliyetler yıldız sayısına paralel olarak artacağından maliyetlerde artış gösterecektir.

- Yeşil Yıldız belgesine sahip otellerin 3, 4, 5 veya Butik ve Özel Otel olmasının faaliyet süresine göre işletme politikasını değiştirmedeği belirlenmiştir. Yeşil Yıldızlı otellerin faaliyet sürelerinin rekabet avantajı yarattığı gözlemlenmiş olup 8-11 yıl arasında faaliyet gösteren Yeşil Yıldızlı otellerin diğerlerine oranla fazla olduğu görülmüştür. Yeşil Yıldızlı otellerin faaliyet sürelerinin maliyet avantajı yarattığı ve en yüksek avantajın faaliyet süresi 12-15 yıl olan otellerde olduğu tespit edilmiştir. Faaliyet süresi 1-3 yıl arasında olan Yeşil Yıldızlı otellerin rekabet avantajı ve maliyet avantajı diğer Yeşil Yıldızlı otellere göre daha düşüktür.

Faaliyet süresi uzun olan konaklama işletmelerinin her işletmenin sağlayabileceği kriterlerin yanı sıra farklılık yaratan, rekabet üstünlüğü elde etmelerine neden olabilecek çeşitli uygulamalar yaptıkları görülmektedir. Müşteriler otele geldiklerinde çeşitli bilgilendirme yöntemleri kullanılarak uygulama kapsamında nelere dikkat edilmesi noktasında müşterilerde Yeşil Yıldız bilinci oluşturulmaktadır. Faaliyet süresi bakımından düşük faaliyet süresine sahip konaklama işletmeleri maliyet açısından düşük yöntemler kullanarak müşterileri bilgilendirme yoluna gidebilirler. Örneğin otel odalarında bulunan televizyonlarda müşteri televizyonu ilk açtığında görsel ve yazılı bir şekilde bilgi verilebilir. Ayrıca havluların üzerine veya yastık çarşaflarının üzerinde müşterileri bu konuda bilgilendiren ufak notlar yer alabilir.

- Otellerin Yeşil Yıldız belgesine sahip olmalarının; işletme politikaları ile rekabet avantajı yaratmaları, işletme politikaları ile maliyet avantajı yaratmaları, rekabet avantajı yaratmaları ile maliyet avantajı yaratmaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Sürdürülebilir çevreye istikrar ve devamlılık sağladığı düşünülen rekabet avantajı ile işletme politikası açısından çevreye duyarlı otellerde atık yönetimi uygulamaları ve geri dönüşümlü

ürün kullanımlarının önemli olduğu tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere Yeşil Yıldız belgesine sahip otel işletmelerinde işletme politikası oluşturulurken rekabet avantajını destekleyici ifadelere yer vermesinin işletmenin sürdürülebilir çevreye istikrar ve devamlılık sağladığı düşünülebilir. Ayrıca işletme politikaları oluşturulmasında sürdürülebilir çevreye katkı sağlama açısından doğal kaynakların etkin kullanımı ve israfı önleyici gerekli tedbirlerin göz önünde bulundurulması diğer bir ifadeyle işletme politikaları arasında maliyet avantajına yer verilmesi gerekmektedir. Kısaca konaklama işletmeleri sürdürülebilir çevreye katkı sağlamada istikrar ve devamlılık açısından işletme politikalarını oluştururken maliyet ve rekabet avantajı yaratacak ifadelere yer vererek ve çevreye duyarlı uygulamalar geliştirerek işletme politikalarını benimsemelidir. Çevreye duyarlı uygulamalar için tesis yapısının mimari olarak tasarımı doğa temalı olabilir. Çevre sorunlarının çözümüne yönelik işletmeler tarafından politikalar oluşturulabilir ve sektör paydaşları ortak etkinlikler düzenleyerek bu uygulamanın önemi konusunda farkındalık sağlayabilirler.

- Çalışma sonucunda, “Türkiye’de uygulanan Yeşil Yıldız sisteminin geliştirilmesi gereken yönleri olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusuna yanıt olarak verilen görüşler ve öneriler değerlendirildiğinde toplam 14 ana tema belirlenmiştir. Bu ana temaların altında temaya uygun kelimeler sınıflandırılmıştır. Konaklama işletmesi yöneticilerinin belirttikleri görüş ve öneriler değerlendirildiğinde en fazla çevre ve eğitim konularına yönelik eksiklikler dikkat çekmektedir.

Türkiye’de halkın çevreye duyarlılık konusunda yeni bilinçlenmeye başladığı bu dönemde Tuyup projesi kapsamında çalışanlara çeşitli eğitim ve seminerler verilerek farkındalık yaratılmaya başlanmıştır. Bu projenin dışında farkındalığın daha fazla artırılması için Kültür ve Turizm Bakanlığı etkin bir çalışma yürüterek Yeşil Yıldız içeriği hakkında yatırımcıları bilinçlendirmeli ve personellere çeşitli eğitim ve seminerler düzenlemelidir. Böylece ülkemizde turizmin daha hızlı gelişmesini ve çevremizin minimum zarar görmesini sağlayabilir. Yeşil Yıldız belgesine sahip oteller de otele gelen müşterileri bu konuda bilgilendirmeli, çocuklara yönelik çeşitli etkinlikler düzenlenerek bu kavramın önemi vurgulanmalıdır. Ayrıca çevrede bulunan diğer tesislerle birlikte hareket ederek bu uygulamanın önemi daha etkin ve verimli bir bilinçlendirme oluşturabilir. Personele bu uygulamanın kriterleri doğrultusunda bilinç oluşturmalıdır. Bunların yanı sıra işletmeler de kullanılan ürünler doğaya uygun olabilir, doğal çevreye destek olmak için ağaçlandırma etkinlikleri düzenlenebilir, işletmenin çevresinde yer alan bitki ve canlıların doğallığının korunması konusunda çalışmalar

yapılabilir, müşterilerde farkındalık yaratmak için kahvaltı doğal sebze ve meyvelerin yer aldığı bahçelerde verilebilir ve çevrede bulunan canlıların beslenmesi, barınması ve bakım işlemleri işletmeler tarafından sağlanabilir.

- Devlet kontrolü teması altında en çok görüş bildirilen konu ise denetimdir. Bu alt tema ile ilgili belirtilen görüşler genellikle devletin Yeşil Yıldız sisteminde yer alan otel konaklama işletmelerinin denetimin yetersiz ve eksik olduğu ile ilgilidir.

Kriterleri yerine getiren konaklama işletmelerine Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından verilen Yeşil Yıldız belgesine karşılık ilgili bakanlığın denetleme süresi 2 yıldır. Fakat yöneticiler bu sürenin çok uzun olduğunu belirtmişlerdir. Günümüzün teknoloji çağı olduğu düşünülürse online bir veri tabanı oluşturulup ilgili bakanlık denetlemeleri daha sık aralıklarla bu veri tabanından online bir şekilde yapabilir. Bu sistem sayesinde oteller kriterleri uygulama konusunda daha dikkatli ve gerçekçi olabilirler.

- İlgili bakanlığın denetim tutarsızlığı ile koymuş olduğu kurallar ve konaklama işletmelerinin uygulama sırasında yaşadığı çelişkili durumlar için görüş bildirilmiştir.

Konaklama işletmeleri Yeşil Yıldız belgesine sahip olabilmek için ilgili bakanlığın belirlemiş olduğu kriterlerden bazılarını uyarak gerekli olan asgari puanı alabilirler. Ancak uygulama aşamasında bazı çelişkiler ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, 5 yıldız belgesine sahip olabilmek için uygulanması gereken kriter tek kullanımlık sabun kullanımı olurken Yeşil Yıldız belgesine sahip olabilmek için sıvı sabunların kullanılması esas alınmaktadır. Bu çelişkiler göz önüne alındığında kriterlerin yeniden düzenlenmesinin uygulama aşamasında daha sağlıklı olabileceği düşünülebilir.

Destinasyonlar için, pazarda rekabet koşullarını belirleyici faktörler içerisinde artık çevresel duyarlılıkta sayılmalıdır. Çevresel duyarlılığı simgeleyen bir belge olan Yeşil Yıldız diğer işletmelere göre karşılaştırmalı üstünlük sağlarken, bu belgenin uzun dönemde sürekliliğinin sağlanması rekabetçi üstünlük kazandıracaktır. Artık rekabete dayalı pazarlama anlayışının, çevreye duyarlı destinasyon odaklı olduğu görülmektedir. Konaklama işletmelerinin Porter'ın genel rekabet stratejilerinden farklılaşmaya odaklanarak çevreye duyarlı ürünlerin yer aldığını simgeleyen Yeşil Yıldız belgesine sahip olarak rekabet avantajı sağladıkları

görülmektedir. Rekabetçi avantaja farklılaşma boyutundan bakılırsa, kirliliği azaltan firmalar çevreye duyarlı insanların dikkatini çekerek avantaj sağlayabilirler. Ayrıca firmalar çevreci yaklaşımları ile bu alandaki itibarlarını da arttırabilirler.

İşletmelere artık sadece enerji teşviki cazip gelmediğinden başka teşviklerle desteklenmelidir. 2634 sayılı Turizm Teşvik Yasasından kaynaklanan teşvik uygulamaları açısından en önemli teşvik unsuru 49 yıllık verilen arazi tahsisleridir. Arazi tahsisleri yapılırken Yeşil Yıldız belgesi almış olan yatırımcılar yeni bir arazi tahsis ihalesinde avantaj sağlayabilirler.

Belgenin gerekleri sadece bir süre için teşviklerden yararlanmak açısından düşünülmemelibu bir işletme politikası haline gelmeli yani işletmenin anayasası olmalıdır. Mavi Bayrak ISO 14001 gibi uluslararası standartta sahip olmalı ve bu uygulama daha gerçekçi yapılarak Avrupa Birliği tarafından bir Türkiye modeli olmalıdır.

Anket çalışması sadece yöneticilere yapıldığı için çalışma sonuçları bu meslek grubu için genellenebilir. Çalışma ileriki dönemlerde diğer çalışanlara da uyarlanarak yeniden yapılabilir ve sonuçlar bu meslek grupları içinde genellenebilir. Yeşil Yıldızı tüketicilerin ve otel işletmelerindeki tüm çalışanların rekabet boyutuyla değerlendirilmesi, bu uygulamanın araştırılması tüketici ve çalışan boyutunu da ortaya çıkaracaktır. Ayrıca “Yeşil Yıldız” belgesine sahip otel işletmeleri ile bu belgeye sahip olmayan otel işletmeleri karşılaştırılarak daha sağlıklı sonuçlar ortaya koyulabilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, M. (2011). *Uluslararası Rekabet Gücü Belirleyici Faktörler ve Ölçülmesi, Türkiye Bağlamında Bir Değerlendirme*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 70-72.
- Ahmadov, F. (2010). *Azerbaycan'ın Ulusal Rekabet Gücü: Tows ve Elmas Modeli Bir Çözümleme*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Akdoğanlar, S. (2012). *Pazar Yönelimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiye Beş Güç Modeli'nin Moderatör Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akgemci, T. (2007). *Stratejik Yönetim* (Birinci Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi, 190-200.
- Akış, S. (1999). Sürdürülebilir Turizm ve Türkiye. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 10 (1), 36-46.
- Akmut, Ö. ve Aktaş, R. (2003). *Girişimciler için İşletme Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, 152.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(9), 27-49.
- Aragon-Correa, J. A. (1998). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*, 40, 556-567.
- Atay, L. ve Dilek E. (2013). Konaklama İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Uygulamaları: İbis Otel Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 203-219.
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2012). *Turizm ve Rekabet*. Ankara: Detay Yayıncılık, 48-54.
- Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Blackman, A., Naranjo, M., Robalino, J., Alpizar, F. and Rivera, J. (2014). *Does Tourism Eco-Certification Pay? Costa Rica's Blue Flag Program*. *World Development*. 58, 41-52.
- Blocher, E. J. Vd. (2005). *Cost Management: A Strategic Emphasis* (Third Edition), Boston: McGraw.
- Bono, E. D. (2000). *Rekabet Üstü* (Çev. Oya Özel), İstanbul: Remzi Kitabevi. (Eserin orijinali 1992'de yayımlandı), 3-5.
- Bramwell, B. and Lane, B. (2010). Sustainable tourism and the evolving roles of government planning. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 1-5.

- Bramwell, B., Henry, I., Jackson, G., Prat, A.G., Richards, G. and van der Straaten, J. (1996). *Sustainable Tourism Management: Principles and Practice*. Tilburg University Press, The Netherlands.
- Bryan, I. A. (1994), *Canada in the New Global Economy: Problems and Process*, Toronto: John Wiley and Sons.
- Bryman, A. and Duncan, C. (1997). *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows*, Routledge, NewYork.
- Buhalis, D. and Fletcher, J. (1996). *Environmental Impacts On Tourist Destinations: An Economic Analysis, Sustainable Tourism Development*, Avebury Athenaeum Press Ltd.,Netherlands, 15.
- Bulu, M., Eraslan, H. ve Kaya, H. (2006). Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 49-66.
- Bulu, M., Eraslan, İ.H. ve Şahin, Ö. (2004). *Elmas (Diamond) Modeli İle Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi*. 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir.
- Cho, D. S. and Moon, H. C. (2000). *From Adam Smith to Michael Porter: Evolution to Competitiveness Theory*, World Scientific Publishing: Singapore.
- Coşar, Y. (2006). *Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücü Ve Rekabet Gücünü Belirlemeye Yönelik İzmir İli'nde Dört Ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çakır, B. (2009). *Türk Gıda Sanayi'nin Uluslararası Rekabet Avantajının "Çift Elmas" Yaklaşımı İle Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çivi, E., Erol, İ., İnanlı, T. ve Erol, E. D. (2008). Uluslararası Rekabet Gücüne Farklı Bakışlar, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 1-22.
- Çoban, G. E. Akpınar, E. Küçükçankurtaran, ve Ö. Ergin (2011). 'Elementary school students water awareness.' *International Research in Geographical and Environmental Education* 20(1), 65-80.
- Defeo, O., McLachlan, A., Schoeman, D. S., Schlacher, T. A., Dugan, J. and Jones, A., et al. (2009). Threats to sandy beach ecosystems: a review. *Estuarine, Coastal and Shelf Science*, 81, 1-12.
- Delgado, A. and Palomeque, F.L. (2012). The growth and spread of the concept of sustainable tourism: The contribution of institutional initiatives to tourism policy. *Tourism Management Perspectives*, Barcelona, Spain, 4 (1) 1-10.
- Delmas, M. (2009). "Erratum to "Stakeholders and Competitive Advantage: The Case of ISO 14001". *Production and Operations Management*, 13(4), 398.
- Demir, C. ve Çevirgen, A. (2006). *Turizm ve Çevre Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın, 48-54.

- Dief, M. E. and Font, X. (2010), The Determinants of Hotels' Marketing Managers Green Marketing Behaviour, *Journal of Sustainable Tourism*, 18(2), 157-174.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, 34-36.
- Dodds, R. and Joppe, M. (2005). *CSR in the tourism industry? The status and potential for certification, codes of conduct and guidelines*. Study prepared for the CSR Practice Foreign Investment Advisory Service Investment Climate Department.
- Doğan, Ö. İ. (2000). Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 121-130.
- Doğan, Ö. İ., Marangoz, M. ve Topoyan, M. (2003), *İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2), 130-151.
- Doyle, P. (2003), *Değer Temelli Pazarlama* (Çev. Gülfıdan Barış), İstanbul: Mediacat Yayınları, (Eserin orijinali 1998'de yayımlandı), 25-30.
- Dresner, S. (2004). *The Principles of Sustainability*. London: Earthscan.
- Erdoğan, N. (2003). *Çevre ve (Eko)turizm*. Ankara: Erk Yayınları, 47-50.
- Erdoğan, N. and Barış, E. (2007), Environmental Protection Programs and Conservation Practices of Hotels in Ankara, Turkey, *Tourism Management*, 28, 604-614.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayın, 152-155., 375-376.
- Esen, S. ve Uyar, H. (2012). Examining the competitive structure of Turkish tourism industry in comparison with diamond model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 620 – 627.
- Fennell, D. (1999). *Ecotourism*. London: Routledge.
- Font, X. (2002). Environmental certification in tourism and hospitality: progress, process and prospects. *Tourism Management* 23, 197-205.
- Foundation for Environmental Education (FEE). (2006). *Awards for improving the coastal environment: The example of the Blue Flag*. Copenhagen: FEE.
- Frampton, A. (2010). A review of amenity beach management. *Journal of Coastal Research*, 26(6), 1112–1122.
- Garrod, B. and Fyall, A. (1998). *Beyond the Rhetoric of Sustainable Tourism*. *Tourism Management*, 19(3): 199-212.
- Gonzalez-Benito, J. and Gonzalez-Benito, O. (2005). *Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis*. *Omega*, 33, 1-15.
- Göral, R. (2014). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*, Ankara: Detay Yayıncılık, 110-266.

- Grant, R. M. (1991). Porters' competitive advantage of nations: An assessment. *Strategic Management Journal*, 12(7), 535-548.
- Grant, R. M. and Jordan, J. (2014). *Foundations of Strategy*, (Çev. Gamze Sart), Ankara: Nobel yayınları, (Eserin orijinali 1988'de yayımlandı), 174-186.
- Han, H. Hsu, L. ve Sheu, C. (2010). Application of The Theory of Planned Behavior to Green Hotel Choice: Testing The Effect of Environmental Friendly Activities. *Tourism Management*, 31, 325-334.
- Hart, S. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), 66-76.
- Harzing, A. W. and Giroud, A. (2014). The Competitive advantage of Nations: An Application to academia. *Journal of Informetrics*, 8, 29-42.
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry, *Journal of Travel Research*, 38 (3), 239-245.
- Hunt, Shelby, D. (2000). *A General Theory of Competition, : Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. Thousand Oaks, CA Sage Publications, 42.
- Hunter, C. (1997). Sustainable tourism as an adaptive paradigm. *Annals of Tourism Research* 24(4), 850-867.
- Hutchens, S. (2010). *Using ISO 9001 or ISO 14001 to Gain a Competitive Advantage*, Intertek : white paper
- Inskeep, E. (1991). *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*. Canada.
- İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar*, 200-201.
- İnternet: <http://www.kultur.gov.tr/TR,28112/mavi-bayrak-projesi.html> adresinden 05 Mart 2015'de alınmıştır.
- İnternet: (Green Building Council of Australia), Introducing Green Star. https://www.gbca.org.au/uploads/91/2139/Introducing_Green_Star.pdf adresinden 15 Mayıs 2015'de alınmıştır.
- İnternet: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, http://www.csb.gov.tr/db/ced/editordosya/Cevresel_Gostergeler2012-TR%281%29.pdf adresinden 12 Mart 2015'de alınmıştır.
- İnternet: Ecotourism Society-TIES (The International Ecotourism Society) <http://www.ecotourism.org/> adresinden 21 Mayıs 2015'de alınmıştır.
- İnternet: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü "Rekabetin Tanımı", <http://www.oecd.org>, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=REKABET adresinden 01 Mart 2015'de alınmıştır.

- İnternet: Ekoturizm Sektör Raporu, (2012). Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı. <http://www.baka.org.tr/uploads/1349952547EKOTURiZM-SEKTOR-RAPORU-11EYLUL.pdf> adresinden 18 Mart 2015’de alınmıştır.
- İnternet: <http://belgelendirme.ctr.com.tr/iso-14001in-faydalari.html> adresinden 03 Mart 2015’de alınmıştır.
- İnternet: <http://belgelendirme.ctr.com.tr/iso-14001-nedir.html> adresinden 03 Mart 2015’de alınmıştır.
- İnternet: http://en.wikipedia.org/wiki/ISO_14000 adresinden 22 Mart 2015’de alınmıştır.
- İnternet: http://www.mavibayrak.org.tr/tr/icerikDetay.aspx?icerik_refno=10 adresinden 05 Mart 2015’de alınmıştır.
- İnternet: http://www.turcev.org.tr/icerikDetay.aspx?icerik_id=36 adresinden 05 Mart 2015’de alınmıştır.
- İnternet: <http://www.turofed.org.tr/Projeler.aspx> adresinden 12 Nisan 2015’de alınmıştır.
- İnternet: Improvement of the environmental performance and competitiveness of the Egyptian Hotel Industry, GREEN STAR HOTEL Initiative Phase II 2009 – 2012 http://212.103.166.248:7070/Environment/Green%20Star/Invitation_Partnerforum_Makadi.pdf adresinden 12 Mayıs 2015’de alınmıştır.
- İnternet: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2013. www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr adresinden 15 Nisan 2015’de alınmıştır.
- İnternet: TUYUP, <http://tuyup.turizm.gov.tr/Pages/GreenStar.aspx#9> adresinden 16 Mart 2015’de alınmıştır.
- İnternet: www.kultur.gov.tr adresinden 14 Nisan 2015’de alınmıştır.
- İslamoğlu, A. H. (2000). Pazarlama Yönetimi, Stratejik ve Global Yaklaşım. İstanbul: Beta Yayınları, 203-249.
- Joshi, R. and Dhyani, P.P. (2009). *Environmental sustainability and tourism – implications of trend synergies of tourism in Himalaya*. Current Science 97(1), 33-41.
- Kahraman, N. and Türkay, O. (2014). *Turizm ve Çevre*. (6. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık, 112-162.
- Karacaoğlu, K. (2006). *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli Ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri için Bir Model Önerisi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kement, Ü. (2013). *Genişletilmiş Planlanmış Davranış Teorisi Modeli Kapsamında Otel Müşterilerinin Yeşil Yıldızlı Otelleri Tekrar Ziyaret Etme Niyetlerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kınacı, B., Pehlivan, N.A. ve Seyhan, G. (2011). *Turizm ve Çevre* (1. Baskı.) Ankara: Pegem Yayınevi, 105-106.

- Kızılırmak, İ. (1997). Turizm Sektöründe Mavi Bayrak Uygulamasının Önemi ve Uygulama Kriterleri, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25-26.
- Kim, C. (2000). A Model Development for Measuring Global Competitiveness of the Tourism Industry in the Asia-Pacific Region, *Korea Tourism Research Institute*, 1-38.
- Koç, M. ve Özbozkurt, O. B. (2014). Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme. *Çağ Üniversitesi, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 85-91.
- Kotler, P. (2000). *Kotler ve Pazarlama, Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak* (Çev. Ayşe Özyağcılar), İstanbul: Sistem Yayıncılık, (Eserin orijinali 1999'da yayımlandı), 118.
- Kotler, P. (2004). *Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri* (Çev. Ümit Şensoy), İstanbul: Optimist yayınları, (Eserin orijinali 1999'da yayımlandı), 62-64.
- Kotler, P. (2005). *A'dan Z'ye Pazarlama, Pazarlamayla İlgilenen Herkesin Bilmesi Gereken 80 Kavram* (Çev. Aslı Kalem Bakkal), İstanbul: Marka Yayınları, 139.
- Kozak, M. (2014). *Sürdürülebilir Turizm Kavramlar-Uygulamalar*, Ankara: Detay Yayıncılık, 18.
- Lucrezi, S., Saayman, M. and Merwe, P. V. (2015). Managing beaches and beachgoers: Lessons from and for the Blue Flag award. *Tourism Management*, 48, 211-230.
- Manaktola, K. and 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. (2003). *Yeşil Pazarlama Ve İşletmelerin Yeşil Pazarlama Anlayış Ve Uygulamalarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- McKenna, J., Williams, A.T. and Cooper, J.A.G. (2011). Blue Flag or red Herring: do beach awards encourage the public to visit beaches? *Tourism Management*. 32, 576-588.
- Miles, M. and Covin, J. (2000). Environmental marketing: a source of reputational, competitive and financial advantage. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 299-311.
- Neuman, W. L. (2000). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Allyn and Bacon, 71.
- Okumuş, F. ve Avcı, U. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Ankara: Detay Yayıncılık, 240.
- Olçay, M. (2011). *Bilecik Seramik Sektörünün Elmas Modeli İle Rekabet Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Oster, S.M., (1990), "Modern Competitive Analysis", Oxford University Press, Oxford.

- Özçoban, E. (2010). *Türkiye’de Turizm Endüstrisinde Sosyal Sorumluluk Kampanyaları: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın Yeşil Yıldız Uygulaması ve Calista Otel Örneği Üzerinde Amprik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, S.A. (2012). *Hizmet Pazarlaması Kuram, Uygulama ve Örnekler*. Bursa: Ekin Yayınevi, 43-166.
- Papatya, N. (2003). *Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 10-18.
- Papatya, N. (2007). *Kaynak Tabanlı Görüş Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 18-21.
- Pearce, J. A. and Robinson, R.B. (2005). *Formulation, Implementation and Control Of Competitive Strategy*. International Edition: North America.
- Peteraf, M.A. (1993) “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View”, *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pitelis, C. N. (2009). The sustainable competitive advantage and catching-up of nations: FDI, clusters and the liability (asset) of smallness. *Management International Review*, 49(1), 95–119.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 137-156.
- Porter, M. and Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate., *Harvard Business Review*, 73(1), 120-134.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, 11-35.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*, Basingstoke, New York: Palgrave MacMillan, 133-141.
- Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy, *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.
- Porter, M. E. (2007). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri* (Çev. Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Porter, M., E. (2010). *Rekabet Üzerine* (Çev. Kıvanç Tanrıyar), Optimist Yayınları: İstanbul, 36-218.
- Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 86(1), 78-93.
- Potoski, M. and Prakash, A. (2005). "Green Clubs and Voluntary Governance: ISO 14001 and Firms' Regulatory Compliance". *American Journal of Political Science*, 49 (2), 235.

- Ritchie, J.R. and Crouch, G. (2005). *The Competitive Destination A Sustainable Tourism Perspective*. Cabi Publishing: Cambridge, 82-85.
- Russell, T., Sassoubre, L., Zhou, C., French-Owen, D., Hassaballah, A. and Boehm, A. B. (2014). Impacts of beach wrack removal via grooming on surf zone water quality. *Environmental Science and Technology*, 48(4), 2203-2211.
- Saban, A. (2008). Okula ilişkin metaforlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 459-496.
- Sarıdoğan, E. (2010). *Mikroekonomi ve Makroekonomi Düzeyinde Küresel Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Stratejiler*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 40-99.
- Sarkım, M. (2007). *Sürdürülebilir Turizm Kapsamında Turistik Ürün Çeşitlendirme Politikaları ve Antalya Örneği*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Seyhan, G. Ve Yılmaz, B. (2010). Sürdürülebilir Turizm Kapsamında Konaklama İşletmelerinde Yeşil Pazarlama: Calista Luxury Resort Hotel. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 11(1), 51-74.
- Sharpley, R. (2000). Tourism and Sustainable Development: exploring the theoretical divide. *Journal of Sustainable Tourism* 8(1), 1-19.
- Sheldon, C. (1997), *ISO 14001 and Beyond: Environmental Management Systems in the Real World*, Prentice Hall, New York.
- Singh, P., K. (2012). Management of Business Processes Can Help an Organization Achieve Competitive Advantage, *International Management Review*, 8(2), 20.
- Sönmez, R. (2011). *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Stratejik İttifakların Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Şimşek, M. Ş. (2001). *İşletme Bilimlerine Giriş*, Konya: Günay Ofset, 218.
- Tarınç, A. (2012). *Otel İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Uygulamalarına İlişkin Yönetici Ve İşgören Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taştan, K. (2012). Rio+20 Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi, *Ekonomik Forum*, TOBB AB Daire Başkanlığı.
- Tekin, M. ve Ömürbek, N. (2004). *Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları*, Ankara, 10-47.
- Tekin, M. ve Zerenler, M. (2009). *Rekabetin Anahtarı*: Esnek İşletme, 24-113.
- Tekin, M., Güleş, H. K. ve Öğüt, A. (2010). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, 290-292.

- Torlak, Ö. ve Altunışık, R. (2012). *Pazarlama Stratejileri Yönetmel Bir Yaklaşım*. İstanbul: Beta Yayınları, 32-34.
- Tosun, C. (2001). Challenges of Sustainable Tourism Development in the Developing World: the Case of Turkey. *Tourism Management*, 22(1) 289-303.
- Tosun, C. (2008). *Mediterranean Strategy for Sustainable Development, Promoting Sustainable Tourism, National study for Turkey*, Mustafa Kemal University, Turkey, 62.
- UNEP. (2013). *Sustainable Tourism for Development*, Madrid.
- UNWTO. (2013). *Sustainable Tourism for Development Guidebook*. Madrid: World Tourism Organization.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uygur, S. M. (2007). *Turizm Pazarlaması*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 127.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 257-262.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williams, A. T. and Davies, E. (1999). *Beach management guidelines: dimensional analysis*. In G. Randazzo (Ed.), Coastal environmental management. EUCC-Italy/ EUCC Electronic Publishing.
- Woodley, A. (1993): *Tourism and Sustainable Development: The Community Perspective*. In: Nelson, J., Butler, R. & Wall, G. (eds.). *Tourism and Sustainable Development: Monitoring, Planning, Managing*. Heritage Resources Centre, University of Waterloo, 135-147.
- World Commission on Environment and Development. (WCED). (1987). *Our Common Future*. (The Brundland Raporu) Oxford: Oxford University Press.
- World Economic Forum (1989), World Competitiveness Report, Geneva: IMEDE, 5-12.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 227.
- Yükselen C. (2012). *Pazarlama İlkeler-Yönetim, Örnek olaylar*, Ankara: Detay Yayıncılık, 68.

EKLER

EK-1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu bilimsel bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmış olup, vereceğiniz bilgiler başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Araştırmanın sonuçlarının sağlıklı olması vereceğiniz samimi yanıtlara bağlıdır. Araştırmada kişilere değil, genele odaklanılacaktır ve kimlik bilgisi istenmeyecektir. İlginiz ve değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Cevat TOSUN
ÖZDEMİR
Gazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi

Arş. Gör. Seda
SelçukÜniver-
sitesi
Turizm

sedaozdemir8@gmail.com
0332 2234418

I. Lütfen, aşağıda yer alan bilgileri eksiksiz olarak doldurunuz.

1. **Cinsiyetiniz** : ☐ Erkek ☐ Kadın
2. **Yaşınız** : ☐ 18-25 ☐ 26-33
☐ 34-41 ☐ 42-49 ☐ 50 ve üzeri
3. **Eğitim Durumunuz** : ☐ İlk ve Orta Öğretim ☐ Lise
☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisans üstü
4. **İşletmedeki Mevcut Pozisyonunuz** : ☐ Genel Müdür ☐ ÖnBüro
Müdürü ☐ F&B Müdürü
☐ İnsan Kaynakları Müdürü
☐ Teknik Servis Müdürü ☐ Satış ve Pazarlama Müd.
5. **Bulunduğunuz Pozisyonadaki Deneyim Süreniz:** ☐ 1 yıldan daha az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-7 yıl
☐ 8-11 yıl ☐ 12-15 yıl ☐ 15 yıl ve üzeri
6. **Otelin Sahip Olduğu Belge** : ☐ 3 yıldız ☐ 4 yıldız ☐ 5 yıldız
☐ Butik ya da Özel Tesis
☐ Yeşil Yıldız
7. **Otelin Faaliyet Süresi** : ☐ 1 yıldan daha az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-7 yıl
☐ 8-11 yıl ☐ 12-15 yıl ☐ 15 yıl ve üzeri

EK-1. (devam). Anket Formu

II. Lütfen, aşağıda yer alan her ifadeyi okuduktan sonra, mümkün olduğunca hiçbir ifadeyi atlamadan “işletmenizin çevre duyarlılığının işletme politikalarına olan etkilerine” ilişkin görüşlerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

(1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

1	Çevreye duyarlı otellerde, marka ve şirket imajını geliştirmek önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Çevreye duyarlı otellerde, personelin eğitilmesi ve niteliğinin artırılması önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Çevreye duyarlı otellerde, Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vermek önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Çevreye duyarlı otellerde, satış ve satış sonrası hizmetleri geliştirmek önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Çevreye duyarlı otellerde, sosyal sorumluluk projeleri geliştirmek önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Çevreye duyarlı otellerde, geri dönüşümlü ürün kullanmaya özen göstermek önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Çevreye duyarlı otellerde, atık yönetimine özen göstermek önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Çevreye duyarlı bir otel olmak, işletmenin gelirlerini arttırmada önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Lütfen, bir sonraki sayfadan devam ediniz...

III. Lütfen, aşağıda yer alan her ifadeyi okuduktan sonra, mümkün olduğunca hiçbir ifadeyi atlamadan “işletmenizin çevre duyarlılığının rekabet avantajı yaratmasındaki etkilerine” ilişkin görüşlerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

(1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

1	Çevreye duyarlı otellerde, rekabet avantajı sağlamak üzere ürün çeşitliliğini artırmak önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Çevreye duyarlı otellerde, rakip ürünlerin analiz edilmesi önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Çevreye duyarlı otellerde, rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmek önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Çevreye duyarlı otellerde, üretim zamanının rakiplere göre kısa olması önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Çevreye duyarlılık kapsamında otelin yeşil yıldız belgesine sahip olması, işletmenin rakipleri karşısında ayırt edici bir unsura sahip olmasını sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Çevreye duyarlı otellerin, yeşil yıldız belgesine sahip olmaları müşteri talebini artırıcı etki sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Yeşil Yıldız belgesine sahip otel işletmeleri sürdürülebilir çevreye katkıda bulunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Çevreye duyarlı otellerde, satış ve satış sonrası hizmetleri geliştirmek önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Çevreye duyarlı otellerde, tüketicide işletmeye karşı güven duygusu oluşturmak önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Çevreye duyarlı otellerde, istikrar ve devamlılığı sağlamak önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK-1. (devam). Anket Formu

IV. Lütfen, aşağıda yer alan her ifadeyi okuduktan sonra, mümkün olduğunca hiçbir ifadeyi atlamadan “işletmenizin çevre duyarlılığının maliyet avantajı yaratmasındaki etkilerine” ilişkin görüşlerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

(1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

1	Çevreye duyarlı otellerde, maliyetleri azaltmak önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Çevreye duyarlı otellerde, üretim ve stok maliyetlerinin en düşük düzeyde tutulması önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Çevre duyarlılığına sahip olan işletmeler, daha az maliyet ve daha fazla verimlilik sağlarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Çevreye duyarlı otellerde, su tasarrufu sağlanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Çevreye duyarlı otellerde, enerji tasarrufu sağlanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Çevreye duyarlı otellerde, yeşil yıldız kriterlerine yönelik faaliyetler ek maliyet unsurları oluşturur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Çevreye duyarlı otellerde, israfı önleyici tedbirler alınması önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

V. Lütfen, aşağıda yer alan soruyu kişisel düşüncelerinize göre açıklayınız.

1. Türkiye’de uygulanan Yeşil Yıldız sisteminin geliştirilmesi gereken yönleri olduğunu düşünüyor musunuz? Ağırlıklı olarak hangi yönleri geliştirilmelidir?

.....

Anketimiz sona erdi. Vakit ayırdığınız için çok teşekkürler.

EK-2. Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri İçin Sınıflandırma Formu

T.C.
KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI
YATIRIM VE İŞLETMELER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

ÇEVREYE DUYARLI KONAKLAMA TESİSLERİ İÇİN SINIFLANDIRMA
FORMU
(YEŞİL YILDIZ-ÇEVREYE DUYARLI TESİS SİMGESİ)

TESİSİN ADI :

TESİSİN ADRESİ :

TELEFON – FAKS :

E-POSTA, İNTERNET SİTESİ :

MEVCUT TÜRÜ VE SINIFI :

BELGE TARİH VE NO :

BELGE SAHİBİ :

MÜDÜR :

ALINAN PUAN :

EK-2. (devam). Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri İçin Sınıflandırma Formu

SINIFLANDIRMA FORMUNUN AMAÇ VE KAPSAMI

Sürdürülebilir turizm kapsamında, çevrenin korunması, çevre bilincinin geliştirilmesi, turistik tesislerin çevreye olan olumlu katkılarının teşvik edilmesi ve özendirilmesi amacıyla, 1993 yılında Bakanlığımızca “Turizmde Çevreye Duyarlılık Kampanyası” başlatılmıştır.

Günümüzde, küresel ısınmanın artmasıyla birlikte, çevre bilinci ve çevreye duyarlılık çalışmaları da önem kazanmaktadır. Dünyada yaşanan söz konusu gelişmelere koşut olarak, uluslararası kabul gören kriterler ve diğer gelişmeler de dikkate alınmış ve çevreye duyarlı konaklama işletmeleri için mevcut olan sınıflandırma formu güncelleştirilerek bu form hazırlanmıştır.

Bu form turistik konaklama işletmelerindeki çevreye duyarlı yapılaşmanın, işletmecilik özelliklerinin ve diğer yönleriyle çevreye olan olumlu katkılarının teşvik edilmesi ve çevre bilincinin geliştirilmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Yatırım ve inşaat aşamasında aranılan nitelikler, konaklama işletmesinin inşaat aşamasından itibaren çevreye duyarlı olarak tasarlanmasını, planlanmasını ve işletmeye açılmasını sağlamayı amaçlamaktadır.

Form içeriğinde bulunan kriterler enerji, su, çevreye zararlı maddelerin tüketiminin ve atık miktarının azaltılmasını, enerji verimliliğinin artırılmasını, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının teşvik edilmesini, konaklama işletmelerinin yatırım aşamasından itibaren çevreye duyarlı olarak planlanmalarını ve gerçekleştirilmelerini, tesisin çevreye uyumunu, çevreyi güzelleştirici düzenleme ve etkinlikleri, ekolojik mimariyi, çevreye duyarlılık konusunda bilinçlendirmeyi, eğitim sağlanmasını, ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılmasını kapsamaktadır.

Bu form çevreye duyarlılık konusunda çalışma yapan turistik işletmelerin talebi üzerine ve formun uygulama esaslarında belirlenen **temel kriterlere** sahip olan konaklama tesislerine uygulanacaktır. Asgari puanlar, konaklama işletmelerinin kapasiteleri ve çevreye olan etkileri dikkate alınarak, işletmelerin tür ve sınıflarına göre belirlenmiştir.

Konaklama işletmelerinin bu formda bulunan bütün kriterleri yerine getirmesinin uygulanabilir olmadığı düşüncesiyle, tesislerin tür ve sınıfları dikkate alınarak, asgari puanlar formda bulunan bütün kriterlerin puanlarının toplamı olan azami puandan düşük tutulmuştur. Böylece, işletmelere temel kriterler dışında kalan, diğer kriterler arasında seçim yapma imkanı sağlanmıştır.

1. SINIFLANDIRMA FORMUNUN UYGULAMA ESASLARI

1- Bu form turistik işletmelerin talebi üzerine uygulanacaktır.

2- Formun uygulanmasında, puanlar sıfırdan başlamakta olup, her kriter için azami puanlar belirtilmiştir.

3-Yıldızlı konaklama tesislerinin bu formda belirlenen asgari puanları aşması durumunda plaketlerinde sınıfını gösteren yıldızlar yeşil renkli düzenlenecektir. Ayrıca plaket üzerinde “Çevreye Duyarlı Tesis” ibaresi yer alacaktır.

4- **Temel Kriterler: (Formda * işareti ile belirtilmektedir)**

Bu formda yer alan ve aşağıda belirtilen temel kriterlerin yerine getirilmesi durumunda tesis değerlendirmeye alınacaktır.

a) İşletmelerin çevre politikası ve eylem planının olması.

EK-2. (devam). Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri İçin Sınıflandırma Formu

- b)** Tesiste eylem planını uygulayacak özel bir yetkilinin olması veya işletmede uygulamadan sorumlu bir yetkili ile birlikte, bu hizmetin bir uzmandan veya uzman firmadan alınması.
 - c)** İşletme tarafından, çevre bilincinin artırılması, çevresel tedbirlerin ve eylem planının uygulanmasını temin etmek için personele eğitim verilmesi.
 - d)** Çevreye duyarlı atık su planının bulunması.
 - e)** Turizm konaklama işletmesinde kullanılan tüm tesisat, teçhizat ve donanımların koruyucu bakım ve onarımının periyodik olarak yaptırıldığına dair kayıtların tutulması.
 - f)** İşletmenin, su tüketimi, ısıtma ve soğutma için enerji tüketimi, elektrik tüketimi ve genel enerji tüketimi konusunda verileri toplaması ve izlemesi (Kapalı alan m² başına veya geceleme başına enerji tüketimi, aylık, üç aylık ve yıllık raporların hazırlanması ve dosya halinde saklanması).
 - g)** İşletmede kullanılan kimyasal maddelerin (hacim ve/veya ağırlık olarak) izlenmesi ve verilerin toplanması (Kapalı alan m² başına veya geceleme başına tüketim, aylık, üç aylık ve yıllık raporların hazırlanması ve dosya halinde saklanması).
 - h)** Tesiste ortaya çıkan atık miktarının (hacim ve/veya ağırlık) izlenmesi ve verilerin toplanması (Kapalı alan m² başına veya geceleme başına tüketim, aylık, üç aylık ve yıllık raporların hazırlanması ve dosya halinde saklanması).
- 5- Çevreye duyarlı olarak faaliyet gösteren tesiste;**
- İşletmenin çevre politikası ve eylem planına uygun olarak yaptığı tüm faaliyetlere ilişkin hazırlanan yıllık rapor,
 - Bu formda ayrıntılı olarak belirtilen, kullanılan tesisat, teçhizat ve malzemelerin çevreye duyarlı olduğuna, bakımlarının düzenli yapıldığına ve tesiste yapılan çevreye duyarlı çalışmalara ilişkin üretici firmanın faturası, raporu, tanıtım broşürü, bakım yapan firmanın faturası, raporu, ilgili kurum ve kuruluşların yazısı, mühendislik, mimarlık raporu, ilgili meslek kuruluşunun raporu vb. evrak,
 - Çalışan personelin çevreye duyarlılık konusunda eğitim programı, sertifikaları, personele ve müşterilere dağıtılan ve ilan edilen doküman,
 - Çevreye duyarlılık konusunda sivil toplum kuruluşları, ilgili kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği, koordinasyon çalışmalarına ilişkin evrak,
- güncelleştirilerek bir dosya halinde tutulur (Bu formda aranılan nitelikleri kanıtlayacak tüm doküman bu dosyada bulundurulur. Gerekli görülmesi halinde değerlendirme çalışması sırasında ilave evrak istenebilir).

EK-2. (devam). Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri İçin Sınıflandırma Formu

A- GENEL YÖNETİM

		PUAN	
1*	İşletmelerin çevre politikası ve eylem planının olması,	5 puan	
2*	Eylem planının uygulanması;		
	Uygulayacak özel bir yetkilinin olması (Konusunda eğitim almış, Çevre Mühendisi, Enerji Verimliliği Uzmanı, Biolog, Ziraat Mühendisi vb.),	10 puan	
	Bu hizmetin bir uzmandan veya uzman firmadan alınması (İşletmede uygulamadan sorumlu bir yetkili ile birlikte),	7 puan	
3*	İşletmenin, su tüketimi, ısıtma ve soğutma için enerji tüketimi, elektrik tüketimi ve genel enerji tüketimi konusunda verileri toplaması ve izlemesi (Kapalı alan m ² başına veya geceleme başına enerji tüketimi, aylık, üç aylık ve yıllık raporların hazırlanması ve dosya halinde saklanması),	5 puan	
4*	İşletmede kullanılan kimyasal maddelerin (hacim ve/veya ağırlık olarak) izlenmesi ve verilerin toplanması (Kapalı alan m ² başına veya geceleme başına tüketim, aylık, üç aylık ve yıllık raporların hazırlanması ve dosya halinde saklanması),	5 puan	
5*	Tesiste ortaya çıkan atık miktarının (hacim ve/veya ağırlık olarak) izlenmesi ve verilerin toplanması (Kapalı alan m ² başına veya geceleme başına tüketim, aylık, üç aylık ve yıllık raporların hazırlanması ve dosya halinde saklanması),	5 puan	
6	İşletmenin uluslararası kabul gören çevre yönetim sertifikalarına sahip olması (EMAS, ISO 14000, ISO 14001, Mavi Bayrak gibi), (Her sertifika 3 puan, toplam 9 puanı geçemez)	Azami 9 puan	
7	Tesise hizmet veren veya mal tedarik eden ana firmaların en az bir tanesinin çevre yönetim sertifikasına sahip olması (EMAS, ISO 14001 gibi),	3 puan	
8	İşletmenin enerji ve su tüketimini hesaplamak ve izlemek için ilave sayaç ve ölçü aletleri kullanılması, (Mutfak, çamaşırhane, konaklama üniteleri, bahçe, teknik üniteler vb. her biri 2 puan, toplam 6 puanı geçemez)	Azami 6 puan	
9	İşletmenin çevreye duyarlılık çalışmalarının ödül kazanması,	(2 puan)	
10	Yerel yönetim veya idareler veya yörede bulunan diğer tesislerle çevreye duyarlılık konusunda ortak çalışma ve etkinlikler düzenlemek,	(5 puan)	
11	Çevre koruma organizasyonlarına düzenli olarak katkıda bulunmak veya bu organizasyonlara düzenli olarak katılmak (Dernek, vakıf, vb.), (Her biri 2 puan, toplam 6 puanı geçemez.)	Azami 6 puan	
12*	Turizm konaklama işletmesinde kullanılan tüm tesisat ve donanımların (enerji, ısıtma, havalandırma, iklimlendirme ekipmanları, bulaşık, çamaşır makineleri, buzdolapları, asansörler vb.) koruyucu bakım ve onarımının periyodik olarak yetkili servise veya konusunda eğitim almış uzman kişilere yaptırılması,	(5 puan)	
13	Isıtma kazanının ve brülörün yılda en az bir defa periyodik olarak bakımının yetkili kişilere yaptırılması ve kazan bacasından açığa çıkan emisyonların yetkili kuruluşlar tarafından ölçülüp raporlanması,	(5 puan)	

EK-2. (devam). Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri İçin Sınıflandırma Formu

B- EĞİTİM

14*	İşletme tarafından, çevre bilincinin artırılması, çevresel tedbirlerin ve eylem planının uygulanmasını temin etmek için personele periyodik olarak eğitim verilmesi,	(5 puan)	
15	Personelin olası su sızıntılarının belirlenmesi ve hemen önlem alınması konusunda eğitilmesi,	(2 puan)	
16	İşletme personelinin, deterjan ve dezenfektanları kullanırken paketlerinde veya kutularında önerilen kullanım miktarlarını aşmaması ve kullanım yöntemleri konusunda eğitilmeleri,	(2 puan)	
17	Tesisin mutfak ve teknik bölümlerinde kullanılan cihazların tasarruflu ve verimli kullanılması konusunda personele eğitim verilmesi,	(2 puan)	
18	Misafirlere tesise gelişte, resepsiyonda çevreye duyarlılık politikası ve alınan önlemler hakkında bilgi verilmesi, çevresel politika için destek istenmesi ve müşterilerin katılımının sağlanması,	(3 puan)	
19	Çocuk misafirlere yönelik çevreye duyarlılık konusunda eğitim ve etkinliklerin yapılması,	(3 puan)	

C- TESİSİN YATAK ODALARINDAKİ DÜZENLEMELER

20	Misafirlere, odalarda kolayca görebilecekleri bir yerde çevreye duyarlılık çalışmalarının yazılı, görsel-işitsel olarak duyurulması (Gazete, dergi, broşür, kapalı devre kanal vb.),	(2 puan)	
21	Misafirlerin, tesisin çevreye duyarlılık çalışmaları hakkında görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi (anket vb.),	(3 puan)	
22	Soğutma ve havalandırmanın (klima vb.), pencere ve kapıların açılması durumunda otomatik kapanması,	(4 puan)	
23	Soğutma ve havalandırma sistemlerinde otomatik kapatma bulunmayan tesislerde, müşterilere kapı ve pencerelerin açılması halinde, soğutma ve havalandırmanın kapatılmasını hatırlatan bilgilendirme,	(1 puan)	
24	Odalarda elektrik sisteminin, müşteri odadan ayrıldığında otomatik olarak kapanması(Enerji tasarruf sistemi),	(6 puan)	
25	Enerji tasarruf sistemi bulunmayan tesislerde, müşterilere odadan çıkarken elektrikli cihazların (televizyon, klima vb.) ve ışıkların kapatılmasını hatırlatan bilgilendirme,	(1 puan)	
26	Odalarda ısıtma ve soğutmanın kontrollü olması,		
	Merkezi kontrollü sistem	(5 puan)	
	Bağımsız ayar sistemi (termostat)	(3 puan)	
27	Odada yer alan cihaz ve makinelerin(minibar, buzdolabı, tv, split klima vb.) yüksek verimli ve az elektrik tüketen teknolojide olması, (Her biri 2 puan, toplam 6 puan)	Azami 6 puan	
28	Oda aydınlatılmasında az enerji tüketen aydınlatma elemanlarının kullanılması,	(2 puan)	

EK-2. (devam). Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri İçin Sınıflandırma Formu

29	Odalarda kullanılan cihazların (buzdolabı, minibar, vb.) yüksek verimle ve az enerji harcayacak şekilde; güneş ışığı, ısı kaynakları gibi etkilerden uzak ve cihazın havalandırması sağlanacak şekilde yerleştirilmesi,	(2 puan)	
30	Misafir bulunmayan odalarda perde veya güneşliklerin kapalı tutulması,	(1 puan)	
31	Duş başlıkları ve musluklarda, akan suyun tasarrufuna yönelik özel armatürlerin kullanılması (Fotoselli, ayarlı, hava karışıklı başlıklı vb. su tüketimi dakikada 12 litreyi aşmayan),	(4 puan)	
32	Rezervuarların her kullanımda 6 litre veya daha az su harcaması (Farklı miktarda su akışını sağlayan veya su akışını durdurabilen ayarlı rezervuarlar),	(4 puan)	
33	Tüm banyolarda duş teknesi veya derinliği azaltılmış küvet kullanılması,	(2 puan)	
34	Banyo ve tuvaletlerde suyun tasarruflu kullanılması konusunda müşterilerin bilgilendirilmeleri,	(2 puan)	
35	Misafirlerden, olası su sızıntılarını işletmeye bildirmelerinin istenilmesi,	(2 puan)	
36	Odalarda tek kullanımlık (şampuan, sabun, duş bonesi, bardak, tabak, çatal bıçak takımları vb.) malzemelerin kullanılmaması,	(4 puan)	
37	Tuvaletlerde çöp kutularının bulunması ve müşterilerin çöplerini tuvalet yerine çöp kutularına atması yönünde bilgilendirilmeleri,	(2 puan)	
38	Tesiste sigara içilmeyen odalar;		
	-Odaların en az %50 sinin sigara içilmez olması,	(5 puan)	
	- Odaların en az %20 sinin sigara içilmez olması,	(2 puan)	
39	Yatak odalarında, atıkların ayrılması hakkında bilgilendirmenin yapılması,	(2 puan)	
40	Aynı misafir için yastık kılıfı, çarşaf, nevresim ve havluların misafirlerin isteğiyle değiştirileceği konusunda bilgilendirilmeleri,	(6 puan)	
41	Misafirlerin, konaklama işletmesine ve diğer turistik yerlere toplu taşıma araçlarıyla en kolay nasıl ulaşabilecekleri konusunda bilgilendirilmeleri,	(2 puan)	
42	Misafirlerin, çevre koruma tedbirleri, bio-çeşitlilik ve çevre hakkında bilgilendirilmesi,	(2 puan)	

D-TESİSİN ÇEVREYE UYUMU, ÇEVREYİ GÜZELLEŞTİRİCİ DÜZENLEME VE ETKİNLİKLER

43	Tesisin emsalinin (Toplam inşaat alanının toplam arsa alanına oranı);		
	0,20 veya daha az olması,	(8 puan)	
	0,30 olması,	(6 puan)	
	0,40 olması,	(4 puan)	
	0,50 olması,	(2 puan)	

EK-2. (devam). Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri İçin Sınıflandırma Formu

44	Peyzaj düzenlemesi ve ağaçlandırma,	(5 puan)	
45	Tesisin oluşturan yapıların görsel olarak doğa ile uyumlu olması,	(5 puan)	
46	Tesisin çevrede bulunan tarihi, doğal ve kültürel değerlerin korunmasına katkıda bulunmasına yönelik etkinlikler,	(5 puan)	
47	Çevrede bulunan vahşi veya evcil hayvanların korunması, sağlık, bakım ve beslenmeleri ile ilgili çalışmaların yapılması,	(2 puan)	
48	Tesis bahçesinde, envanteri bulunan endemik bitkilerin korunması ve ekosistemin bozulmaması için özen gösterilmesi,	(2 puan)	

E-EKOLOJİK MİMARİ

49	Tesisin mimari tasarımının özel (çevreye duyarlı) olması,	(10 puan)	
50	Tesisin mimari yapısının, konumunun ve yapı elemanlarının doğal havalandırmayı sağlayacak şekilde olması,	(6 puan)	
51	Tesisin ısı yalıtımının iklim şartlarına uygun, minimum enerji ile yeterli soğutma ve ısıtma imkânı sağlayacak şekilde olması,	(5 puan)	
52	Tesis dış cephesinde kullanılan camlar;		
	Yazın ısının içeri girmesini engelleyecek geçirgenliği kontrol eden, kışın ise ısı kaybını azaltan özel cam,	(3 puan)	
	Çift cam,	(2 puan)	
53	Bina dış cephesinde güneşi kontrol eden yapı elemanlarının bulunması,	(2 puan)	
54	Tesisin inşaatının yapılacağı arazinin amenajman planının yaptırılması, inşaat sırasında çevreye zarar verilmemesi için önlemlerin alınması, tesisin inşasında kullanılan yapı elemanları, malzemelerin çevreye duyarlı olanlarının seçilmesi ve yapılan çalışmaların belgelendirilmesi (Amenajman planı, film, fotoğraf vb. belge),	(10 puan)	
55	Tesisin çevreye en az zarar verecek şekilde yapılmış olması (ÇED Raporu istenir.),	(2 puan)	
56	Çevreye duyarlı boya- cila, kurşunsuz cam vb. kullanılması (Çevre etiketli), (Her biri 2 puan, toplam 4 puan)	Azami 4 puan	

F- ENERJİ**a) Tesiste Enerji Verimliliği ve Tasarrufuna Yönelik Önlem ve Çalışmalar**

57	Binaların giriş kapılarında rüzgarlık veya hava perdesi bulunması,	(2 puan)	
58	Tesisin genel mahallerinde ısıtma ve soğutmanın otomatik kontrollü (termostat) olması,	(4 puan)	
59	Tesiste kullanılan cihaz ve makinelerin (Isıtma kazanı (boiler), merkezi klima (Chiller vb), soğuk oda, dolap, çamaşır yıkama ve kurutma makinesi vb.) yüksek verimli ve az elektrik tüketen teknolojide olması, (Her biri 2 puan, toplam 6 puanı geçemez)	Azami 6 puan	
60	Tesiste az enerji tüketen aydınlatma elemanlarının kullanılması,	(2 puan)	

EK-2. (devam). Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri İçin Sınıflandırma Formu

6 1	Tesisin iç ve dış aydınlatmasının, konunun uzmanı kişilerce hazırlanan proje doğrultusunda, mahal ve alanların kullanım amacına göre, gereği kadar yapılması,	(4 puan)	
6 2	Tesiste (Koridorlar, bahçe, teknik üniteler, personel mahalleri vb.) harekete veya ışığa duyarlı aydınlatma sistemlerinin kullanılması,	(4 puan)	
6 3	Bahçe vb. açık alan aydınlatmalarında kullanılan aydınlatma elemanlarının, ışığın gökyüzüne gitmesini engelleyecek şekilde düzenlenmesi,	(2 puan)	
6 4	Tesisin mutfak ve teknik bölümlerinde kullanılan cihazların (soğuk oda, buzdolabı motorları, merkezi klima cihazları vb.) yüksek verimle ve az enerji harcayacak şekilde; güneş ışığı, ısı kaynakları gibi etkilerden uzak ve cihazın havalandırması sağlanacak şekilde yerleştirilmesi,	(5 puan)	
6 5	Tesisin bütünü dikkate alındığında önemli ölçüde enerji tasarrufu sağlayacak frekans invertörü, ısı geri kazanım sistemi veya ısı pompası gibi yeni teknolojilerin kullanılması, (Her biri 10 puan toplam 30 puan)	Azami 30 puan	
6 6	Tesisin sıcak su üretiminde eşanjör cihazının kullanılması,	(2 puan)	
6 7	Merkezi ısıtma sistemi olması,	(2 puan)	
6 8	Merkezi ısıtma sisteminin ihtiyaca uygun olarak kullanılabilmesi amacıyla, binanın bölümlere ayrılarak ısıtılabilmesi imkanı,	(2 puan)	
6 9	Tesiste elektrik, ısıtma ve soğutma sağlanmasında yeni teknolojilerin kullanılması;		
	Trijenerasyon sistemi,	(15 puan)	
	Kojenerasyon sistemi,	(10 puan)	
7 0	Tesiste enerji kullanımında hibrit sistem bulunması,	(5 puan)	
7 1	Saunada zaman kontrol paneli bulunması,	(2 puan)	
7 2	Çamaşırların doğal yollarla kurutulması (Kapalı mahalde veya gö-rüntü kirliliği yaratmayacak şekilde açık alanda),	(2 puan)	
7 3	Genel mahallerde servis hazırlığı yapan personelin elektriği tasarruflu kullanmasını sağlayan aydınlatma donanımının bulunması,	(2 puan)	

EK-2. (devam). Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri İçin Sınıflandırma Formu

b) Tesiste Güneş, Rüzgar, Jeotermal, Hidro, Dalga Enerjisi, Biogaz vb. Yenilenebilir Enerji Kaynağı Kullanımı

7 4	Havaya fazla miktarda sera gazı veren kömür veya ağır petrol ürünleri (sülfür oranı %0,2'den fazla olan) gibi kaynakların enerji olarak kullanılmaması,	(5 puan)	
7 5	Yenilenebilir enerji kaynaklarından elektrik sağlanması; (Enerjiyi sağlayan firmadan yenilenebilir enerjini kaynağını ve oranını gösteren bir yazının alınması halinde değerlendirilir) (Yenilenebilir enerjinin tesis bünyesinde sağlanması halinde 2 puan ilave edilir)		
	Kullanılan toplam elektrik miktarının tamamının yenilenebilir enerji kaynağından sağlanması,	(20 puan)	
	Kullanılan toplam elektrik miktarının %50 sinin yenilenebilir enerji kaynağından sağlanması,	(10 puan)	
	Kullanılan toplam elektrik miktarının %20 sinin yenilenebilir enerji kaynağından sağlanması,	(4 puan)	
	Kullanılan toplam elektrik miktarının %10 unun yenilenebilir enerji kaynağından sağlanması,	(2 puan)	
7 6	Tesiste ısıtma sisteminde kullanılan enerjinin yenilenebilir enerji kaynaklarından sağlanması (Elektrik haricinde; Güneş paneli, jeotermal vb.);		
	Tamamının yenilenebilir enerji kaynağından sağlanması,	(20 puan)	
	%50 sinin yenilenebilir enerji kaynağından sağlanması,	(10 puan)	
	%20 sinin yenilenebilir enerji kaynağından sağlanması,	(4 puan)	
	%10 unun yenilenebilir enerji kaynağından sağlanması,	(2 puan)	
7 7	Tesiste soğutma sisteminde kullanılan enerjinin yenilenebilir enerji kaynaklarından sağlanması (Elektrik haricinde; Deniz suyu, güneş vb.);		
	Tamamının yenilenebilir enerji kaynağından sağlanması,	(20 puan)	
	%50 sinin yenilenebilir enerji kaynağından sağlanması,	(10 puan)	
	%20 sinin yenilenebilir enerji kaynağından sağlanması,	(4 puan)	
	%10 unun yenilenebilir enerji kaynağından sağlanması,	(2 puan)	
7 8	Tesisin temiz sıcak su ihtiyacının yenilenebilir enerji kaynaklarından sağlanması (Elektrik haricinde; Güneş paneli, jeotermal vb.);		
	Tamamının yenilenebilir enerji kaynağından sağlanması,	(20 puan)	
	%50 sinin yenilenebilir enerji kaynağından sağlanması,	(10 puan)	
	%20 sinin yenilenebilir enerji kaynağından sağlanması,	(4 puan)	
	%10 unun yenilenebilir enerji kaynağından sağlanması,	(2 puan)	

EK-2. (devam). Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri İçin Sınıflandırma Formu

G-SU

79	İşletmelerin, yerel idareler tarafından hazırlanan su kullanma kura- ma planına uygun olarak su kullanması (Tesisin bu plana uygun olarak su kullandığına ilişkin ilgili idare yazısı aranır),	(5 puan)	
80	Genel ve personel duş ve tuvaletlerinde bulunan duş başlıkları ve musluklarında, akan suyun tasarrufuna yönelik özel armatürlerin kullanılması (Fotoselli, ayarlı, hava karışıklı başlıklı vb. su tüke- timi dakikada 12 litre aşımayan),	(2 puan)	
81	Genel tuvaletler ve personel tuvaletlerinde rezervuarların her kul- lanımında 6 litre veya daha az su harcaması (Farklı miktarda su akı- şını sağlayan veya su akışını durdurabilen ayarlı rezervuarlar),	(2 puan)	
82	Genel duş ve tuvaletlerde suyun tasarruflu kullanılması konu- sunda misafirlerin ve personelin bilgilendirilmeleri,	(1 puan)	
83	Genel tuvaletlerde çöp kutularının bulunması ve müşterilerin çöp- lerini tuvalet yerine çöp kutularına atması yönünde bilgilendiril- meleri,	(1 puan)	
84	Pisuvarlarda suyun akıtıldığı sistemin otomatik (fotoselli) olması,	(2 puan)	
85	Su kaçaklarının izlenmesi ve giderilmesine özen gösterilmesi,	(2 puan)	
86	Yeşil alanların gün ışığı etkili olmadan önce veya gün ışığı etki- sini kaybettikten sonra sulanması,	(2 puan)	
87	Atık suların iyileştirilmesi;		
	İşletmenin merkezi arıtma sistemine bağlı olması,	(4 puan)	
	İşletmenin kendine ait atık su arıtma sisteminin bulunması (Mev- zuata uygun kriterlere sahip olması ve kriterlere uygun çalıştığıının belgelendirilmesi şartıyla),	(2 puan)	
88*	Atık su planı;		
	Konaklama işletmelerinin, yerel idarelerin hazırladığı çevreye du- yarlı atık su planına uymaları,	(4 puan)	
	Yerel idare tarafından onaylanmış tesise ait çevreye duyarlı atık su planı olması (Yerel idarenin atık su planının olmaması halinde),	(2 puan)	
89	Yağmur sularının veya arıtılmış atık suların temizlik ve içme ha- ricinde (bahçe sulaması ve/veya tuvalet rezervuarlarında) kullanıl- ması, (Her biri 2 puan, toplam 4 puan)	Azami 4 puan	
90	Deniz suyundan içme veya kullanma suyu elde edilmesi (Yerel idarenin izni olması halinde),	(10 puan)	
91	Su tasarruflu çamaşır ve bulaşık makinelerinin (Çevre etiketli) kullanılması,	(4 puan)	
92	Mutfakta ve bahçede kullanılan suların otomatik olarak kapanma- sını sağlayan zaman ayarlı sistem,	(2 puan)	
93	Bahçe sulamasında, gereksiz su tüketimini engelleyen damlama, fiskiye vb. teknolojilerin kullanılması,	(4 puan)	
94	Golf sahaları, ormanlık alanlar gibi sulanması gereken geniş alan- ları bulunan tesislerde bilgisayar kontrollü özel sulama sistemleri- nin kullanılması,	(4 puan)	

EK-2. (devam). Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri İçin Sınıflandırma Formu

H- DETERJANLAR, DEZENFEKTANLAR VE TEHLİKELİ KİMYASAL MADDELER

95	Dezenfektanların hijyen gerekliliği halinde kullanılmaları,	(2 puan)	
96	Çevreye duyarlı deterjan ve dezenfektanların kullanılması (Çevre etiketli),	(4 puan)	
97	Yüzme havuzlarında uygun hijyenik sonuç için minimum miktarda dezenfektan kullanan otomatik dozaj sisteminin kullanılması,	(4 puan)	
98	Uygun mahallerde kimyasal maddeler kullanılmaksızın temizlik yapılması (mekanik temizlik, mikrofiber vb.),	(2 puan)	
99	Bahçelerinin organik tarım esaslarına uygun olarak düzenlenmesi ve bakımının yapılması,	(2 puan)	
100	Haşere ile mücadelede insan sağlığına ve çevreye zarar vermeyen ilaçların kullanılması veya doğal tedbirlerin (Sinek tutucu, yapışkanlı kağıt, balık vb.) alınması	(2 puan)	

I- ATIKLAR

101	Artan sağlıklı günlük yiyeceklerin hayır kurumlarına (Bakım evleri, yurtlar, hayvan barınakları vb.) verilmesi, bu konuda ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılması,	(5 puan)	
102	Müşterilerin atıkları ayırabilmeleri için tesisin uygun yerlerinde yeterli kutu bidon sağlanması,	(2 puan)	
103	Personel tarafından zararlı atıkların (Yağ filtreleri, boya, florasan ampuller, toner, mürekkep, soğutma ekipmanları, piller, ilaçlar, tıbbi atıklar vb.) diğerlerinden ayrılması (Yerel idareden zararlı atıkların ayrıştırılması hizmetinin verildiğine ilişkin yazı alınır.), (Her biri 2 puan, toplam 10 puan)	Azami 10 puan	
104	Atıkların personel tarafından çeşitlerine (plastik, kağıt, cam vb.) ayrılması (Ayrıştırılan atıkların yerel idare veya firmalarca değerlendirildiğinin tespiti halinde puan verilir), (Her biri 3 puan, toplam 9 puan)	Azami 9 puan	
105	Organik atıkların ayrılması ve değerlendirilmesi(kompost, biogaz vb.),	(4 puan)	
106	Yerel idare tarafından atıkların ayrıştırılması hizmeti verilmemesi halinde, yerel idarelere bu hizmetin verilmesi amacıyla talepte bulunulması,	(2 puan)	
107	Yerel idarelerin atıkları toplama imkânının bulunmaması halinde atıkların yerel idare tarafından uygun bulunan yerlere taşınması (Yerel idarenin konuya ilişkin yazısının bulunması halinde değerlendirilir.),	(2 puan)	
108	Genel duş ve tuvaletlerde, ortak alanlarda tek kullanımlık (şampuan, sabun, duş bonesi, bardak, tabak, çatal bıçak takımları vb.) malzemelerin kullanılmaması,	(4 puan)	
109	Tek kullanımlık içecek kutularının (teneke vb.) sunulmaması, bunun yerine cam şişe, postmix, premix vb. ürünlerin kullanılması,	(4 puan)	
110	Tek kullanımlık paketlerin (tereyağ, reçel, bal, peynir vb.) kahvaltı için kullanılmaması,	(4 puan)	
111	Yağ ayrıştırıcılarının tutucularının kullanılması, kullanılan yağların toplanması, mevzuata uygun bir şekilde imhası veya değerlendirilmesi,	(5 puan)	
112	Kullanılmış eşyaların ve malzemelerin satılması veya hayır kurumlarına bağışlanması,	(2 puan)	

EK-2. (devam). Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri İçin Sınıflandırma Formu

J- DİĞER HİZMETLER

113	Yerleşim alanı büyük olan golf, tatil köyü vb. tesisler içerisindeki ulaşımın çevreye sera gazı vermeyen araçlarla sağlanması,	(2 puan)	
114	Misafirlerin kullanımı için bisiklet imkanının sağlanması,	(2 puan)	
115	Tuvalet kağıtlarının ve/veya ofis kağıtlarının çevreye duyarlı tip kağıtlardan kullanılması,	(4 puan)	
116	Tesisin idari işlerinde kağıt tüketimini en aza indirecek elektronik yazışma, adisyon, fatura vb. sistemlerin kullanılması,	(3 puan)	
117	Tesiste çevre etiketli eşyaların kullanılması (yastık, çarşaf, masa örtüsü, mobilya, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, buzdolabı, elektrik süpürgesi, ampul, vb.), (Her biri 2 puan, toplam 10 puanı geçemez)	Azami 10 puan	
118	Menüde belirtilen yemeklerden, en az iki çeşit yemeğin ve bir çeşit içeceğin organik tarım metotlarıyla üretilen ürünlerden hazırlanması,	(2 puan)	
119	En az iki yerel yiyecek ürününün kahvaltı ve öğünlerde sunulması,	(2 puan)	
120	Tesisin orman içinde veya yanında olması durumunda yangın için gerekli önlemlerin alınması (Gözlem, alarm, ihbar, gerekli cihazlar teçhizat, personelin eğitimi, yerel idare ile işbirliği),	(5 puan)	
121	Açık ve kapalı mahallerde gürültü kirliliği konusunda alınacak önlemler;		
	Gürültüsüz cihazların kullanımı,	(2 puan)	
	Tesisat mahallerinin, müzik yayını yapılan mahallerin yalıtımının yapılması,	(4 puan)	
	İnsan sağlığına uygun desibellerde ses yayını yapılması,	(2 puan)	
	Gürültü kaynağının perdelenmesi,	(4 puan)	
122	Bu formda yer almayan, çevreye duyarlılık çalışmalarına ilave katkı sağlayan faaliyetler veya teknoloji, sistem veya cihazların kullanılması, (Her biri 3 puan, toplam 9 puanı geçemez)	Azami 9 puan	

ASGARİ PUAN TABLOLARI**TATİL TESİSLERİ**

SINIFI	ASGARİ PUAN	ALDIĞI PUAN
5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ	330	
5 YILDIZLI OTEL	300	
4 YILDIZLI TATİL KÖYÜ	280	
4 YILDIZLI OTEL	230	
3 YILDIZLI OTEL	170	
1 -2 YILDIZLI OTEL-DİĞER KONAKLAMA TESİSLERİ	140	

EK-2. (devam). Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri İçin Sınıflandırma Formu

ŞEHİR TESİSLERİ

SINIFI	ASGARİ PUAN	ALDIĞI PUAN
5 YILDIZLI OTEL	250	
4 YILDIZLI OTEL	200	
3 YILDIZLI OTEL	170	
1 -2 YILDIZLI OTEL-DİĞER KO-NAKLAMA TESİSLERİ	140	

..... isimli tesis, tarihinde yapılan çevreye duyarlı konaklama işletmeleri için sınıflandırma formu uygulamasında, puan almıştır. Arz olunur.

ÖZGEÇMİŞ**Kişisel Bilgiler**

Soyadı, adı : ÖZDEMİR, Seda
Uyruğu :T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 21.05.1987/ Sarıkamış
Medeni hali : Bekâr
Telefon : 0 (332) 223 44 18
E-posta : sedaozdemir8@gmail.com

Eğitim Derecesi**Okul/Program****Mezuniyet Yılı**

Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi/Turizm İşl.	Devam ediyor
Lisans	İstanbul Üniversitesi/ Turizm İşl.	2013
Lise	Balakgazi Anadolu Lisesi	2005

İş Deneyimi/Yıl**Çalıştığı Yer****Görev**

2014 -devam ediyor	Selçuk Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
--------------------	---------------------	---------------------

Yabancı Dil

İngilizce



GAZİ GELECEKTİR...



"Fazi gelecek"

