



Journal of Recreation and Tourism Research

Journal homepage: www.jrtr.org

ISSN:2348-5321

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

Cevat TOSUN^a

Seda ÖZDEMİR^b

^aGazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Prof. Dr. (cevattosun@gazi.edu.tr)

^bSelçuk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Araş. Gör. (sedaozdemir8@gmail.com)

ÖZET

Türkiye de konaklama işletmelerine verilen yeşil yıldız belgesinin rekabet avantajına sağladığı farklılık bu makalede araştırılmıştır. Bu belgeye sahip olan konaklama işletmelerinin, bu belgeye sahip olmayan konaklama işletmelerine göre rekabet, maliyet ve işletme politikasında nasıl avantaj sağladığı ve bu otellerden nasıl farklılaştığı gözlemlenmiştir. Yeşil yıldız belgesine sahip konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin görüşleri esas alınmıştır. Araştırma, nicel araştırma yöntemi esas alınarak alan araştırması modelinde desenlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: rekabet, rekabet avantajı, yeşil yıldız

ABSTRACT

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

In this article, Green Star certificate that provides a competitive advantage of diversity in hospitality industry in Turkey was examined. Those who have this certificate were observed in competition, cost and operating policies and how they became dissimilar from the other hotels was searched according to others who work in Green Star Certificated Hotels are taken as a basis. The study is discussed in the research model based on Quantitative research method. 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.

Keywords: competitive, competitive advantage, green star

GİRİŞ

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.

Özellikle Avusturalya’da “Yeşil Yıldız” uluslararası tanınmış olan sürdürülebilirlik derecelendirme sistemidir. Tek bir binadan kompleks sistemlere kadar, yeşil yıldız bina çevresini düzenleyen, inşa 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 artırır, yeni iş alanları oluşturur, 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 artırır
- Ortalama Avustralya binalarından yüzde 66 daha az elektrik kullanır
- Minimum endüstri gerekliliklerini karşılama durumundan yüzde 51 daha az içilebilir su kullanır.
- Üretkenliği yüzde 15 artırır.
- Ortalama Avustralya binalarından ortalama yüzde 62 daha az gaz emisyonu yayar.
- Öğrenim ve öğrencilerin girişkenliğini artırır.

- Hastanelerde iyileşme sürelerini kısaltır.
- Riskleri azaltır.

Türkiye’de ise 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 aranan 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, güncellenmiş ve geliştirilmiş olup; 22.09.2008 tarihinde 27005 sayılı Resmi Gazete’de “Turizm İşletmesi Belgeli Konaklama Tesislerine Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgesi Verilmesine Dair 2008/3 no’lu Tebliğ” ile yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Aynı tebliğin üçüncü bölümünde yer alan 6. maddenin 2. fıkrasında "simgesi yıldız olan konaklama tesislerinin plakette yer alan sınıflarını gösteren yıldızlar yeşil renkli düzenlenir ayrıca plaket üzerinde Çevreye Duyarlı Tesis ibaresi yer alır" hükmüne yer verilmiştir (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr, www.teftis.kulturuzturizm.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.

Otellerde ve diğer 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.

Mart 2015 itibariyle Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü web sayfasından elde edilen bilgilere göre Yeşil Yıldız belgeli tesis sayısı Türkiye’de 215’e ulaşmış ve bu sayı giderek artmaya devam etmektedir. Mayıs 2015 tarihinde bu sayı 229’a ulaşmıştır. 16 Mart 2015 tarihinde Yeşil Yıldız belgesinde baş kontrolörü ile görüşülmüş ve kendisinden elde edilen bilgilere göre Kültür ve Turizm Bakanlığı konaklama işletmesi belgeli toplam yatak kapasitesinin 812.814 olduğu ve Çevreye Duyarlı Konaklama İşletmelerindeki yatak kapasitesinin ise 14.879 olduğu tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere Türkiye’de çevreye duyarlı yatak kapasitesi toplam yatak kapasitesinin yaklaşık %18’ini oluşturduğu düşünülürse bu oranın ülkemiz için son derece önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca kendisine bu belgenin işletmeler için neden önemli olduğu sorulduğunda çevreye duyarlı konaklama işletme belgesine sahip otellerde bu belgeye sahip olmak maliyetlerin azaltılması ve özellikle Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın koymuş olduğu enerji teşvikinden yararlanmak açısından son derece önemli olduğunu belirtmiştir.

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. 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.

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. Porter’ın (2000) rekabet stratejilerinde, rekabet avantajı sağlamak 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. 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.

Diğer yandan 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 (Bahar ve Kozak, 2012, p.65).

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.

Bu araştırma kapsamında nicel araştırma yönteminde veri toplama aracı olan anket kullanılmıştır. Araştırmaya ait detaylar araştırma bulgularında anlatılmıştır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada, bilimsel çalışmalarda kullanılan en yaygın araştırma kategorisi olarak yer alan nicel araştırma yöntemi esas alınmıştır. Nicel yaklaşımlar, farklı değişkenler ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerle bağlantılı hipotezleri test eder (Neuman, 2000,p.71). Nicel araştırma yönteminden hareketle, söz konusu çalışmada literatür gözden geçirilerek geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanmış önceki araştırmalar (Coşar(2006) ve Tarınc(2012)) ile test edilmiş çeşitli ölçeklerden yararlanılarak oluşturulan bir anket yoluyla veri toplanmıştır. Geniş bir literatür taraması yapıldıktan sonra 2009 yılında Kültür ve Turizm Bakanlığı’na 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 dağılımadıkları, 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.

Bu çalışmanın evrenini ise, 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 Tesisi Belgeli Tesisler” statüsüne sahip konaklama işletmelerinde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Örnekleme 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.

Uygulama aşamasında anketler, yöneticilerle 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 dir.

Tablo 1. Yeşil Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin İllere 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

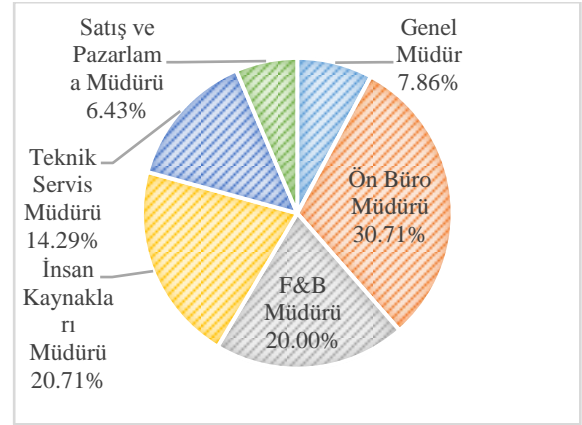
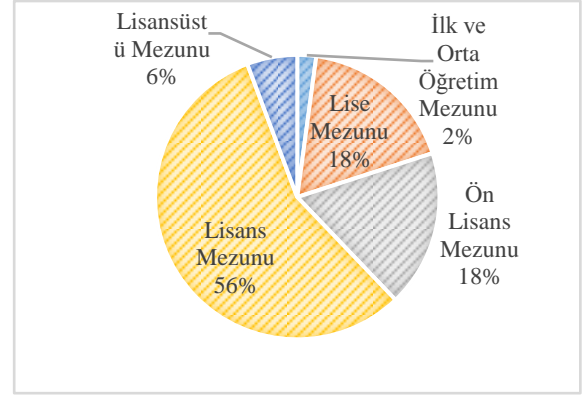
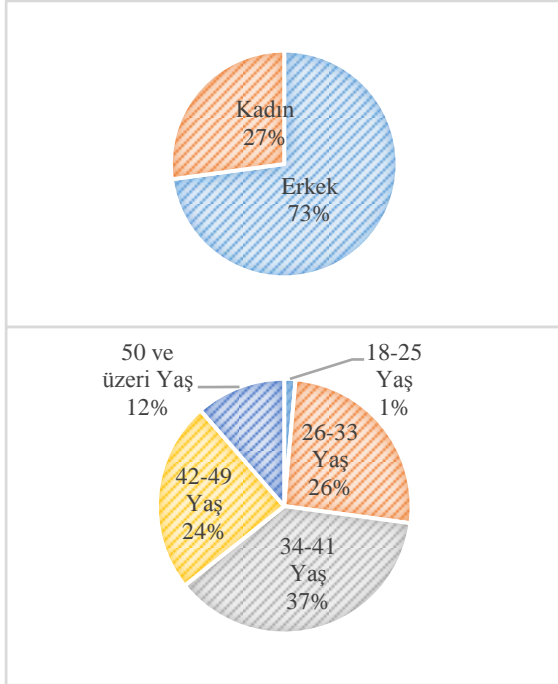
Tablo 1’de görüldüğü gibi Mayıs 2015 tarihli verilere göre 229 konaklama işletmesinin büyük çoğunluğunu Antalya ili oluşturmaktadır. İstanbul’un otel sayısı Antalya’ya göre fazla olmasına rağmen daha az sayıda “Yeşil Yıldızlı” konaklama işletmesine sahip olmasında bu bilincin yeni bir şekilde ortaya çıktığı düşünülebilir. Türkiye’nin doğu bölgesinde de bu bilincin yeni yeni yaygınlaşması görülmektedir.

BULGULAR VE YORUM

Katılımcılara ilişkin demografik özellikler ve bu demografik özelliklerin dağılımları Şekil 1'de verilmiştir. Araştırma, 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.

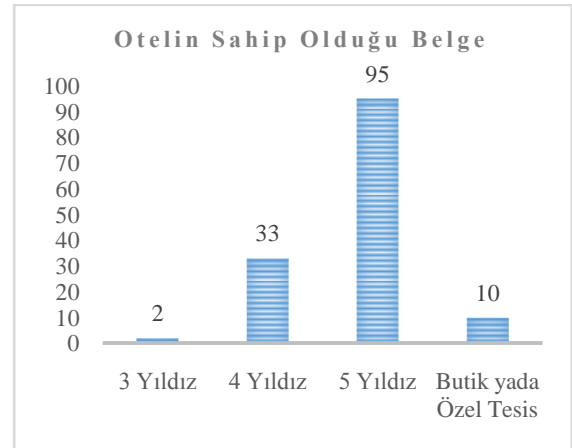
18-25 yaş aralığında olanların oranı %1.4, 26-33 yaş aralığında olanların oranı %25.7, 34-41 yaş aralığında olanların oranı %37.1, 42-49 yaş aralığında olanların %24.3 ile 50 ve üzeri yaş aralığında olanların oranı ise %11.4 şeklindedir. Yöneticilerin genel itibarıyla orta yaş grubunda (34-41 yaş) yer 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.

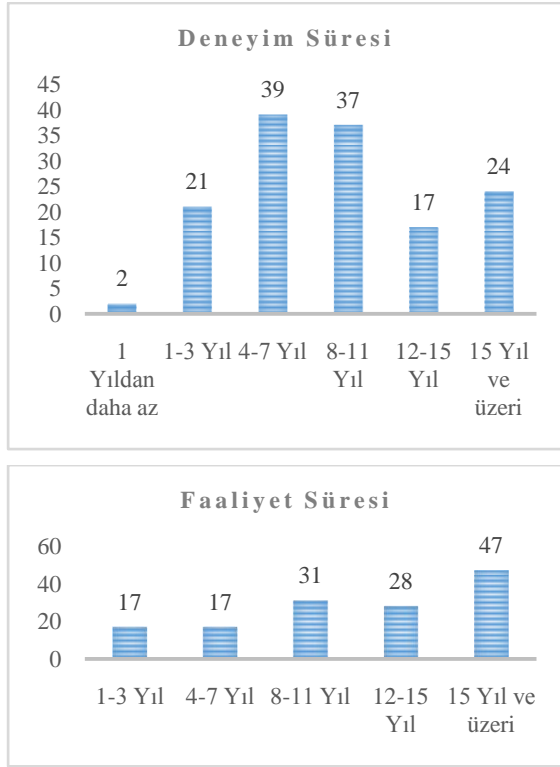
Araştırmada 11 Genel Müdür (%7.9), 43 Ön Büro Müdürü (%30.7), 28 F&B Müdürü (%20), 29 İnsan Kaynakları Müdürü (%20.7), 20 Teknik Servis Müdürü (%14.3) ve 9 Satış ve Pazarlama Müdürü (%6.4) yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırmaya katılan bireylere ilişkin demografik özelliklerin dağılımları

Katılımcılara ait demografik özelliklerin dağılımları daire grafikleri şeklinde Şekil 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.





Şekil 2. Otel işletmelerine ilişkin demografik özellikler

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.

Tablo 2. 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 Tablo 2'de yer alan 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.

Tablo 3. Konaklama işletmelerinin sahip oldukları Yeşil Yıldız belgesi ve yıldız sayılarının işletme politikalarında oluşturduğu farklılıklar

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

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. Tablo 3).

Tablo 4. Konaklama işletmelerinin sahip oldukları Yeşil Yıldız belgesi ve yıldız sayılarının rekabet avantajında yarattığı farklılıklar

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

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 maliyetten 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* düzeltmeli *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.

Tablo 5. Konaklama işletmelerinin sahip oldukları Yeşil Yıldız belgesi ve yıldız sayılarının maliyet avantajında oluşturduğu farklılıklar

| Sahip Olunan Yıldız Sayısı | | | | <i>Kruskal Wallis</i> | |
|----------------------------|----------|-------------|-----------|-----------------------|----------|
| | <i>n</i> | <i>Ort.</i> | <i>SS</i> | <i>Test Değeri</i> | <i>P</i> |
| 3 Yıldız | 2 | 4.42 | 0.01 | 5.455 | 0.141 |
| 4 Yıldız | 33 | 4.51 | 0.45 | | |
| 5 Yıldız | 95 | 4.33 | 0.45 | | |
| Butik Otel ve Özel Tesis | 10 | 4.18 | 0.35 | | |

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. Tablo. 5).

Tablo 6. Konaklama işletmelerinin faaliyet sürelerinin rekabet avantajında oluşturduğu farklılıklar

| Faaliyet Süresi | | | | <i>Kruskal Wallis</i> | |
|-----------------|----------|-------------------|-----------|-----------------------|----------|
| | <i>n</i> | <i>Ort.</i> | <i>SS</i> | <i>Test Değeri</i> | <i>P</i> |
| 1-3 yıl | 17 | 4.21 ^a | 0.28 | 13.213 | 0.010* |
| 4-7 yıl | 17 | 4.36 | 0.45 | | |
| 8-11 yıl | 31 | 4.58 ^b | 0.35 | | |
| 12-15 yıl | 28 | 4.52 | 0.51 | | |
| 15 yıl ve üzeri | 47 | 4.38 | 0.29 | | |

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.

Tablo 7. Konaklama işletmelerinin faaliyet sürelerinin maliyet avantajında oluşturduğu farklılıklar

| Faaliyet Süresi | n | Ort. | SS | Kruskal Wallis | |
|-----------------|----|-------------------|-------|----------------|--------|
| | | | | Test Değeri | P |
| 1-3 yıl | 17 | 4.11 ^a | 0.34 | 9.829 | 0.043* |
| 4-7 yıl | 17 | 4.42 | 0.42 | | |
| 8-11 yıl | 31 | 4.36 | 0.51 | | |
| 12-15 yıl | 28 | 4.52 ^b | 0.477 | | |
| 15 yıl ve üzeri | 47 | 4.34 | 0.41 | | |

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.

Tablo 8. 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.

Tablo 9. Rekabet avantajının yönetici cinsiyetine göre farklılık analizi sonuçları

| Cinsiyet | n | Ort. | SS | Student t | |
|----------|-----|------|------|-------------|-------|
| | | | | Test Değeri | 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.

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 yönelmelidir.

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

Su tasarrufu açısından konaklama işletmelerinde ayarlı, fotoselli, hava karışımı ekipmanların kullanıldığı görülmüştür. Bazı otellerde ise tuzlu suyun tatlı sulara dönüştürülmesi faaliyetleri görülmekte ve müşteriler broşürlerle bilgilendirilerek israfi 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. İsrافی 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 israfi 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 açıldığında 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 ifadelerle yer vermesinin işletmenin sürdürülebilir çevreye istikrar ve devamlılık sağladığı düşünülebilir. Ayrıca işletme politikaları oluşturulmasında sürdürülebilir çevreye katkı sağlaması 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 ifadelerle 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.

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 aldığı 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.

KAYNAKÇA

- Bahar, O. ve Kozak, M. (2012). *Turizm ve Rekabet*. Ankara: Detay Yayıncılık, 48-54.
- Coşar, Y. (2006). *Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücü Ve Rekabet Gücünü Belirlemeye Yönelik İzmir İli'nde Dört Ve Beş Yıldızlı Otelde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Grant, R. M. (1991). Porter's competitive advantage of nations: An assessment. *Strategic Management Journal*, 12(7), 535-548.
- 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: 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: www.kultur.gov.tr adresinden 14 Nisan 2015'de alınmıştır.
- Kınacı, B., Pehlivan, N.A. ve Seyhan, G. (2011). *Turizm ve Çevre* (1. Baskı.) Ankara: Pegem Yayınevi, 105-106.
- Neuman, W. L. (2000). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Allyn and Bacon, 71.
- Papatya, N. (2007). *Kaynak Tabanlı Görüş Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 18-21.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, 11-35.
- Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy, *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.

Tarınç, A. (2012). *Otel İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Uygulamalarına İlişkin Yönetici Ve İş gören Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.