



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Mihaela PODUBNII

OTEL İŞLETMELERİNİN ÇEVREYE DUYARLI REKABET STRATEJİLERİ İLE  
DİNAMİK YETENEKLERİNİN  
REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ AÇISINDAN İNCELENMESİ

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Mihaela PODUBNII

OTEL İŞLETMELERİNİN ÇEVREYE DUYARLI REKABET STRATEJİLERİ İLE  
DİNAMİK YETENEKLERİNİN  
REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Eren ÖZDEMİR

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019

**T.C.**  
**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Mihaela PODUBNÍ'nin bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Ömer Kürşad TÜFEKÇİ (İmza)

Üye (Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Eren ÖZDEMİR (İmza)

Üye : Doç. Dr. Zeki AKINCI (İmza)

Tez Başlığı: Otel İşletmelerinin Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejileri İle Dinamik Yeteneklerinin  
Rekabet Üstünlüğü Açısından İncelenmesi

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 07/02/2019

Mezuniyet Tarihi : ....../....../2019

## AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Otel İşletmelerinin Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejileri İle Dinamik Yeteneklerinin Rekabet Üstünlüğü Açısından İncelenmesi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

**Mihaela PODUBNİİ**



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-SOYADI	Mihaela PODUBNİİ
Öğrenci Numarası	20155212018
Enstitü Ana Bilim Dalı	İşletme
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	( x ) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora
Danışmanın Unvanı, Adı-SOYADI	Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Eren ÖZDEMİR
Tez Başlığı	OTEL İŞLETMELERİNİN ÇEVREYE DUYARLI REKABET STRATEJİLERİ İLE DİNAMİK YETENEKLERİNİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ AÇISINDAN İNCELENMESİ
Turnitin Ödev Numarası	1078118636

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 129 sayfalık kısmına ilişkin olarak 14/02/2019 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç %7

alıntılar dahil %7'dir

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

( X ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekeçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

14/02/2019

Dr.Öğrt.Üyesi Ayşe Eren ÖZDEMİR

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ .....	iv
TABLOLAR LİSTESİ .....	v
KISALTMALAR LİSTESİ .....	vi
ÖZET .....	vii
SUMMARY .....	viii
TEŞEKKÜR .....	ix
ÖNSÖZ .....	x
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### OTEL İŞLETMELERİNİN ÇEVREYE DUYARLI İŞLETMECİLİK FAALİYETLERİ VE REKABET STRATEJİLERİ

1.1. Çevreye Duyarlı İşletmecilik Kavramı .....	4
1.2. Çevreye Duyarlı İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi .....	7
1.3. Konaklama Sektöründe Çevreye Duyarlı İşletmecilik Kavramı .....	10
1.4. Konaklama Sektöründe Çevre Programları .....	13
1.5. Otel İşletmelerinde Çevreye Duyarlı İşletmecilik Faaliyetleri .....	16
1.5.1. Stratejik Düzey Faaliyetler .....	17
1.5.2. Fonksiyonel Düzey Faaliyetler .....	18
1.5.3. Operasyonel Düzey Faaliyetler .....	20
1.6. Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejileri .....	22
1.7. Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerinin Rekabet Üstünlüğüne Etkileri .....	24
1.8. Otel İşletmelerinde Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerine Yönelik Araştırmalar .....	26

### İKİNCİ BÖLÜM

#### REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN SAĞLAMASINDA DİNAMİK YETENEKLER

2.1. Rekabet Üstünlüğüne Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar .....	29
2.1.1. Endüstriyel Organizasyonel Yaklaşımı .....	29
2.1.2. Kaynak Temelli Yaklaşım .....	30
2.1.3. Dinamik Yetenekler Yaklaşımı .....	31
2.2. Dinamik Yeteneklerle İlgili Kavramlar .....	32
2.2.1. Kaynak .....	34

2.2.2. Rutin .....	34
2.2.3. Yetenek .....	35
2.3. Dinamik Yeteneklerle İlgili Alan Yazın İncelenmesi .....	35
2.4. Dinamik Yetenek Kavramına İlişkin Boyutlar .....	39
2.5. Dinamik Yetenekler ve Rekabet Üstünlüğü İlişkisi .....	43

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNİN ÇEVREYE DUYARLI REKABET STRATEJİLERİ VE DİNAMİK YETENEKLERİNİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi .....	45
3.1.1. Araştırmanın Amacı .....	45
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı .....	46
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi .....	46
3.1.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	47
3.1.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Araçları ve Değişkenler .....	48
3.1.3.3. Veri Analiz Teknikleri .....	49
3.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	49
3.3. Araştırmanın Nicel Bulguları ve Yorumlar .....	54
3.3.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi .....	54
3.3.2. Demografik Bulgular .....	58
3.3.3. Otellerin Dinamik Yeteneklerine İlişkin İstatistikler .....	61
3.3.4. Otellerin Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	63
3.3.5. Otellerin Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	65
3.3.6. Otellerin Dinamik Yetenekleri ve Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerini Etkileyen Bağımsız Değişkenler .....	66
3.3.7. Dinamik Yeteneklerin Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejileri Üzerine Etkisi .....	66
3.3.7.1. Dinamik Yeteneklerin Çevreye Duyarlı Maliyet Stratejisi Üzerine Etkisi ...	67
3.3.7.2. Dinamik Yeteneklerin Çevreye Duyarlı Farklılaşma Stratejisi Üzerine Etkisi .....	68
3.3.7.3. Dinamik Yeteneklerin Rekabet Üstünlüğü Üzerine Etkisi .....	69
3.3.7.4. Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerinin Rekabet Üstünlüğü Üzerine Etkisi	72
3.4. Araştırmanın Nitel Bulguları ve Yorumlar .....	71
3.4.1. Kodlama ve İçerik Analizi .....	71
3.4.2. Nitel Bulgu1: Otellerin Çevreye Duyarlılığı Hakkında Bilgileri .....	72

3.4.3. Nitel Bulgu 2: Otellerin Çevreye Duyarlı Faaliyetlere Başlama ve Sürdürme Nedenleri .....	73
3.4.4. Nitel Bulgu 3: Dinamik Yeteneklerin Uygulanması .....	74
3.4.5. Nitel Bulgu 4: Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerinin Rekabet Üstünlüğüne Etkisi .....	80
3.4.6. Nitel Bulgu 5: Çevreye Duyarlı Faaliyetlerin Algılanan Performansa Yansıması ...	85
<b>SONUÇ .....</b>	<b>87</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>96</b>
<b>EK 1 - Anket Formu .....</b>	<b>113</b>
<b>EK 2 - Görüşme Formu .....</b>	<b>117</b>
<b>EK 3 - Çevreye Duyarlı Faaliyetleri .....</b>	<b>118</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>119</b>



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1	Çevreye Duyarlı İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi.....	9
Şekil 1.2	Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejileri.....	23
Şekil 1.3	Konaklama Sektöründe Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Sürdürülebilir Stratejiler .....	27
Şekil 3.1	Araştırmanın Modeli.....	50
Şekil 3.2	Katılımcıların Görev Dağılımları .....	59
Şekil 3.3	Otellerin Kuruluş Tarihlerine Göre Dağılımı .....	59
Şekil 3.4	Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yeşil Yıldız Belgesi Alma Tarihi.....	60
Şekil 3.5	Otel İşletmelerinin Oda Sayısı .....	60
Şekil 3.6	Otellerin Ekoloji Uygulamalarını Yöneten Departmanlar.....	61
Şekil 3.7	Nitel Bulgulara Göre Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerinin Rekabet Üstünlüğüne Etkisi.....	80

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1	‘Yeşil Yıldız’ Belgeli Tesislerin İllere Göre Dağılımı .....	16
Tablo 1.2	Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerinin Rekabet Üstünlüğüne Etkileri ....	24
Tablo 2.1	Dinamik Yetenekler Kavramına İlişkin Literatürde Yapılan Tanımlar .....	33
Tablo 2.2	Dinamik Yetenekler İle İlgili Uluslararası Çalışmalar.....	36
Tablo 2.3	Dinamik Yetenekler İle İlgili Uluslararası Tezler.....	38
Tablo 2.4	Dinamik Yetenekler İle İlgili Türkçe Lisansüstü Tezler.....	39
Tablo 2.5	Dinamik Yetenekler Boyutlarını Tanımlayan Çeşitli Çalışmalar.....	40
Tablo 3.1	Veri Toplama Süreci.....	48
Tablo 3.2	Dinamik Yeteneklere, Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilere ve Rekabet Üstünlüğüne Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	54
Tablo 3.3	Dinamik Yeteneklere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	56
Tablo 3.4	Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi..	57
Tablo 3.5	Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	58
Tablo 3.6	Uyarlanma Yeteneğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	61
Tablo 3.7	Emilim Yeteneği ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
Tablo 3.8	Yenilikçilik Yeteneğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	63
Tablo 3.9	Çevreye Duyarlı Maliyet Stratejisine İlişkin Yanıtların Dağılımı.....	64
Tablo 3.10	Çevreye Duyarlı Farklılaşma Stratejisine İlişkin Yanıtların Dağılımı.....	64
Tablo 3.11	Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Yanıtların Tanımlayıcı İstatistikler.....	65
Tablo 3.12	Dinamik Yeteneklerin Çevreye Duyarlı Maliyet Stratejisi Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	67
Tablo 3.13	Dinamik Yeteneklerin Çevreye Duyarlı Farklılaşma Stratejisi Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	68
Tablo 3.14	Dinamik Yeteneklerin Rekabet Üstünlüğü Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	69
Tablo 3.15	Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerinin Rekabet Üstünlüğü Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	70
Tablo 3.16	Görüşme Soruları ve Kodlar .....	72
Tablo 3.17	Dinamik Yeteneklere Bağlı Temel Performans Faktörleri.....	75
Tablo 3.18	Çevreye Duyarlı Maliyet Stratejileri İle İlgili İfadeler.....	82
Tablo 3.19	Çevreye Duyarlı Farklılaşma Stratejileri İle İlgili İfadeler .....	85

## KISALTMALAR LİSTESİ

AKTOB	: Akdeniz Turistik Otelciler Birliği
BM	: Birleşmiş Milletler
EMS	: Environmental Monitoring Systems (Çevresel Yönetim Sistemleri)
IPCC	: Intergovernmental Panel on Climate Change (İklim Değişikliği Paneli)
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü )
SDG	: Sustainable Development Goals (Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri)
SKK	: Sürdürülebilir Kalkınma Komitesi
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TÜRÇEV	: Türkiye Çevre Eğitim Vakfı
TÜROB	: Türkiye Otelciler Birliği
TÜROFED	: Türkiye Otelciler Federasyonu Resmi Web Sitesi
UNFCCC	: United Nations Framework Convention on Climate Change (Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi)
WCED	: World Commission on Environment and Development (Dünya Çevre ve Gelişme Komisyonu)
UNWTO	: The United Nations World Tourism Organization (Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü)

## ÖZET

Son yıllarda işletmelerin yol açtığı ekolojik kirlilik hem ürünlerin hem de hizmetlerin üretim ve tüketiminde giderek artmaktadır. Küresel bir sorun haline gelen bu konu, tüm dünya devletlerinin ortak aldıkları kararlarla çözümlenmeye çalışılmaktadır. Yanı sıra bilimsel çalışmalarda çözüm olarak öne çıkan çevreye duyarlı işletmecilik yaklaşımı, işletmelerin fonksiyonlarını bütünleşik bir çaba ile ekolojik değişkenlere göre yeniden düzenlemeleri üzerine gelişmiştir. Bu durum işletmelerin ekolojik sürdürülebilirlik ile ekonomik sürdürülebilirlik uygulamalarında denge sağlayacak faaliyetlere yönelmelerine neden olmuştur. Böylelikle işletmeler çevreye duyarlı stratejiler ile operasyonel giderlerinde tasarruf sağlayabilir, enerji kaynaklarının kullanımını azaltabilir, kirliliği en aza indirebilir, ekoloji konularında bilinci artan müşterilerin taleplerini karşılayabilir ve itibarını arttırabilir hale gelmiştir. Günümüzde işletmelerin çevreye duyarlı uygulamaları sadece ekolojik sürdürülebilirlik için değil aynı zamanda rekabet üstünlüğünde bir araç olarak da kullanır hale gelmiştir. Özellikle konaklama sektöründe son yıllarda artan rekabet otel işletmelerini farklı stratejiler ve özgün yetenekler ile ortalama üzerinde performans elde etme çabasına itmiştir. Bu çalışmanın amacı, konaklama sektöründe faaliyet gösteren otellerin çevreye duyarlı rekabet stratejileri (maliyet liderliği ve farklılaşma) ile dinamik yetenekleri alt boyutlarının (uyarlanma yeteneği/adaptive capability, emilim yeteneği/absorptive capability ve yenilikçilik yeteneği/innovative capability) rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisini ayrıntılı olarak incelemektir.

Araştırmanın veri toplama sürecinde nitel ve nicel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Nitel araştırma kapsamında 6 adet kalite departman yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Nicel araştırma kapsamında ise Antalya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı ve Yeşil Yıldız belgesine sahip 55 otelin yöneticisine araştırmacı tarafından geliştirilen soru formu yöneltilmiştir. Araştırma bulguları çevreye duyarlı rekabet stratejileri, dinamik yetenekler ve rekabet üstünlüğü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejileri, Dinamik Yetenek, Rekabet Üstünlüğü, Otel İşletmeleri

**SUMMARY**

**ANALYSIS OF ENVIRONMENTAL COMPETITIVE STRATEGIES AND  
DYNAMIC CAPABILITIES OF HOTEL BUSINESSES IN CREATING  
COMPETITIVE ADVANTAGE**

In recent years, environmental pollution caused by enterprises has increased in terms of both production and consumption of products and services. This global problem has tried to be solved by decisions taken by the states of the world. The scientific community as well as the solutions presented by the environmental management approach have improved the joint body function with environmentally variable rearrangements. This has led the firms to implement practices that balance environmental sustainability and economic sustainability practices. Thus, firms can offer operational cost savings with responsible environmental strategies that can reduce the use of energy resources, the pollution can be minimized, environmental awareness can meet customer growth requirements, as well firms can be able to improve their reputation. The most important is that firms are engaged in green practices, not only for environmental sustainability, but also for a competitive advantage. Especially increasing competition in the hospitality industry from recent years has been the result of hotel business efforts to achieve above average performance with different strategies and capabilities. The aim of this study is to examine in detail the impact of hotels environmental competitive strategies (cost leadership and differentiation) and dynamic capabilities sub-dimensions (adaptive capability, absorptive capability, innovative capability) on competitive advantage.

Qualitative and quantitative research methods were used in the data collection process of the study. Within the scope of qualitative research, face-to-face interviews were conducted with 6 quality department managers. In the context of the quantitative research, the questionnaire developed by the researcher was directed to the director of 55 star hotels in Antalya. Research findings have shown that there is a significant relationship between environmental competitive strategies, dynamic capabilities and competitive advantage.

**Keywords:** Environmental Competitive Strategies, Dynamic Capability, Competitive Advantage, Hotel Businesses

## TEŞEKKÜR

Bu tezin tamamlanması, aynı zamanda Akdeniz Üniversitesi İşletme programı yolculuğumun da sonuna geldiğini göstermektedir.

Üç yıl boyunca burs vererek, Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluğu Başkanlığı, yüksek lisans yapmama fırsat vermesi ve ayrıca Türkiye'de geçirmiş olduğum harika deneyimimde bu araştırma da tarafıma yardımcı olan kişilere sonsuz teşekkürlerimi sunmakla birlikte;

Özellikle tez çalışmam boyunca, beni destekleyen ve motive eden, benimle değerli bilgilerini ve zamanını paylaşan tez danışmanım Dr.Öğr.Üyesi Ayşe Eren ÖZDEMİR'e içten sonsuz sevgi ve saygılarımı sunar; rehberliği, sabrı ve bu projeye yarattığı katma değerlerinden dolayı teşekkürlerimi arz ederim.

Tüm katılımcılara anket ve görüşmelere zaman ayırdıkları için minnettarım. Özellikle çalışmamda anketlerin doldurulmasında tarafıma öncülük eden Sayın Barış KARACA' ya da nazik jesti için teşekkürü bir borç bilirim.

En büyük minnettarlığım, bu zorlu zaman boyunca beni destekleyen tüm ailem ve arkadaşlarıma gitmektedir. Özellikle sevgili ebeveynlerim Sayın Mihail ve Angela'ya, ışık ve umutla, sıcak ve ılık kelimelerle hayat boyu rehberlik ettikleri için teşekkür ediyorum. Siz sevginin ve iyiliğin sembolüsünüz. Sonsuza kadar size borçluyum.

Yine sevmekten vazgeçmeyeceğim kız kardeşim Mirela; tüm desteğin, ilhamların ve sevgin için sana teşekkür ediyorum.

## ÖNSÖZ

Dünya doğal çevreyi korumaya yönelik bir ekonomiye geçiş yaparken, işletmeler operasyonel yaklaşımlarını yeniden düşünmeye zorlanmaktadır. Aynı zamanda, işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevreye olan ilgisi, paydaşlar için de önemli hale gelmektedir. Bu eğilimlere yanıt olarak, artan sayıda işletmeler rekabet üstünlüğünü iyileştirmek ve finansal pozisyonlarını geliştirmek için çevre dostu faaliyetlerde bulunmaktadır (Bansal, 2000). Alan yazın ağırlıklı olarak imalat işletmelerine yoğunlaşmış olup konaklama sektörü daha az dikkat çekmektedir (Carmona-Moreno vd., 2004). Sınırlı sayıda da olsa, şimdiye kadar yapılan araştırmalar işletmelerin özelliklerini veya iç mekanizmalarını inceleyerek çevreye duyarlı faaliyetleri ve rekabet üstünlüğü açıklamaya çalışmıştır (Leonidou, 2015; Delmas vd., 2011), ancak konaklama sektöründe ekolojik-temelli rekabet stratejileri ve rekabet üstünlüğü yaratılmasına yol açan etkenler belirsiz kalmaktadır.

Bu çalışma, otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü kapsamında çevreye duyarlı rekabet stratejilerini ve çevreye duyarlı uygulamalarını rasyolleştirmeye çalışan çalışmalarla birleştirerek “çevreye duyarlılıktan daha fazla” tartışmasına katkıda bulunmaktadır. Sonuçlar çevreye duyarlı rekabet stratejileri ile otellerin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkinin otel işletmelerinin rekabet üstünlüğünü etkilediğine dair ipuçları sunmuştur. Alan yazınında araştırma sorusu farklı sektörlerde sorgulanmasına rağmen, otel işletmelerine özgü bir bulguya rastlanmamıştır. Bu nedenle mevcut çalışma sonuçlarının bilimsel alandaki boşluğa katkı sağlaması umulmaktadır. Keşfedici nitelikte olan bu çalışmanın kapsamının genişletilerek tekrarlanması halinde hem konaklama sektörüne özgü genellenebilir sonuçlar elde edilebilir hem de ölçüm araçlarının geçerliliği sınanabilir.

**Mihaela PODUBNII**  
**Antalya, 2019**

## GİRİŞ

Çevresel bozulmanın imalat, enerji üretimi, çelik endüstrisi, petrol üretimi veya kimya endüstrisi gibi ağır endüstrilerle ilişkili olma olasılığı daha yüksek olduğu düşünülse de, pek çok yazar (Bohdanowich, 2006; Sloan, 2013; Yusof, 2013; Brun-Smith, 2015) konaklama sektörünün de çevre üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğunu göstermiştir. Bilhassa konaklama sektöründe oteller geri dönüşü mümkün olmayan doğal kaynaklar tüketebilmektedir (Bohdanowicz, 2005: 188). Tahminlere göre bir otel ortalama yıllık oda tabanı alanı başına 160-200 kilogram karbondioksit (CO<sup>2</sup>), gecelik misafir başına 170-440 litre su tüketimi yapabilmektedir (Sloan, 2013: 2). Dünya Turizm Örgütü tarafından geliştirilen Enerji Eylem Planında 2020 yılına kadar enerji kullanımında %30 tasarruf elde etme potansiyelini sağlayacak işletmeler arasında oteller de yer almaktadır (HES Raporu, 2015: 17). Bu veriler otellerin hizmet endüstrisindeki en büyük kirleticiler ve kaynak tüketicileri arasında olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla konaklama sektöründe otellerin çevreye duyarlı faaliyetleri önem arz etmektedir (Hsieh, 2012: 98). Otellerde çevreye duyarlı işletme faaliyetleri arasında enerji, su ve atıkların korunması ve çevreye duyarlı tedarikler yer almaktadır. Yaygın olarak floresan ampullerin kullanılması, havalandırma ekipmanlarının bakımı ve temizliği gibi çeşitli enerji tasarruf sistemleri kullanılmaktadır (Sloan, 2013: 7). Ayrıca sudan tasarruf etmenin seçenekleri arasında düşük akışlı duş başlıklarının, muslukların kullanılması ve atık suların bahçe, tuvalet ve yıkama zeminleri gibi başka amaçlar için kullanılması da yer almaktadır (Chien, 2017: 15). Hiç şüphesiz otel işletmelerinde çevre yönetimi girişimleri yalnızca teknik bir faaliyet olmayıp aynı zamanda stratejik bir yönetim yaklaşımıdır. Bu nedenle sadece uygulamalarla değil, kültürel olarak da çevreye duyarlı faaliyetlerin benimsenmesi gerekmektedir. Maalesef birçok otel sürdürülebilir çabaları bir harcama kalemi olarak değerlendirdiğinden çevreye duyarlı faaliyetleri sadece teknik olarak ele almaktadır (Erdoğan ve Barış, 2007: 604). Aksi durumdan faydalanmak isteyen otel işletmeleri ise stratejik olarak farklılaşmak ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü elde etmek üzere çeşitli çevre dostu teknolojileri kullanmaktadır (Hsiao ve Chuang, 2015: 2).

Son yıllarda konaklama sektöründe otel işletmeleri çeşitli ekolojik uygulamalar ile hem eko-verimlilik sağlamak hem de ortalama üzerinde performans getirisi elde etmektedir. Çünkü hızlı değişen ve öngörülemeyen küresel çevre, yeni teknolojinin hızlı gelişimi ve değişen müşteri özellikleri otel işletmelerinin rekabet için stratejilerini yeniden düşünmelerini gerektirmiştir (Tajeddini, 2010: 229). Nitekim alan yazınında güncel araştırmalar çevreye duyarlı stratejiler ile rekabet avantajının sağlanabileceğini, otellerin neredeyse günlük



faaliyetlerinde ekolojinin korunmasına yönelik yeni yöntemler benimsediklerini göstermiştir (Örneğin Durmuş-Özdemir, 2018; Fraj vd., 2015). Bu nedenle otel yönetimi kullanılan doğal kaynakların korunması konusundaki stratejilerini yeniden gözden geçirerek uzun vadeli proaktif stratejileri benimsemeleri halinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmişlerdir (Aragón-Correa ve Sharma, 2003: 71). Walsh ve Dodds'a (2017: 682) göre çevreye duyarlı rekabet stratejileri düşük maliyet, farklılaştırma ya da karma (hybrid) stratejiler olup rekabet üstünlüğünü etkileme gücüne sahiptir. Primc ve Cater (2015) göre gelecekte işletmelerin stratejileri ve rekabet üstünlüğü, çevresel açıdan sürdürülebilir ekonomik aktiviteyi kolaylaştıran yeteneklere bağlı olacaktır.

Kaynak temelli yaklaşım firmaların rekabet avantajı sağlamalarında iç yeteneklerin ve kaynakların önemine vurgu yapmaktadır (Hart, 1995: 986). Kaynak temelli yaklaşımın eksiklerini tamamlayan dinamik yetenek yaklaşımı ise sürdürülebilir rekabet avantajlarının kaynaklarını araştırmaktadır (Zollo ve Winter, 2002; Teece, 2007). Dinamik yetenekler yaklaşımı işletmenin iç ve dış yetkinliklerinin sürekli değişen çevreye uyum sağlayacak şekilde birleştirilip şekillendirilmesi ile ortalama üzerinde performans elde edileceğini iddia etmektedir (Teece vd., 1997: 516; Augier ve Teece, 2008: 1202). Dinamik yetenek yaklaşımı kaynak temelli yaklaşıma ek olarak değerli, nadir, kusursuz ve taklit edilemeyen özelliklere sahip kaynakların rekabetçi kalmaya yeterli olmadığını belirtmektedir. Nitekim Rodriguez (2002: 142) lokasyon, teknoloji veya üretim süreçleri gibi taklit edilmesi zor kaynakların deneyimli öğrenmeye ve uygulamaya dayalı maddi olmayan varlıklar olduğunu savunmaktadır. Örneğin, işletmelerin performansı enerjinin verimli kullanımına, kirliliğin önlemesine ve çevresel işbirliğinin geliştirilmesine bağlı çeşitli dinamik uygulama yeteneklerinden de etkilenebilmektedir (Dangelico, 2015: 413). Bu nedenle tezde ekolojik kaynakların yoğunlukla tüketildiği konaklama sektöründe otel işletmelerinin çevreye duyarlı faaliyetlerine yansıyan dinamik yetenekleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Yukarıda yapılan tespitlere dayanılarak hazırlanan bu tez çalışmasının birinci bölümünde, otel işletmelerinin çevreye duyarlı işletmecilik faaliyetleri ve rekabet stratejileri hakkında alan yazın değerlendirilmiş, ikinci bölümde rekabet üstünlüğünün sağlanmasında dinamik yetenekler kavramı ayrıntılı olarak incelenmiş ve son bölümde otel işletmelerinin çevreye duyarlı rekabet stratejileri ve dinamik yeteneklerinin rekabet üstünlüğüne etkisi bir alan araştırması ile irdelenmiştir. Sonuçlar çevreye duyarlı rekabet stratejileri ile otellerin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkinin otel işletmelerinin rekabet üstünlüğünü etkilediğine dair ipuçları sunmuştur. Alan yazınında araştırma sorusu farklı sektörlerde sorgulanmasına rağmen, otel işletmelerine özgü bir bulguya rastlanmamıştır. Bu nedenle mevcut çalışma

sonuçlarının bilimsel alandaki boşluğa katkı sağlaması umulmaktadır. Bu çalışmanın bulguları Antalya Bölgesinde faaliyet gösteren yeşil yıldız belgesine sahip 5 yıldızlı otellerin bir kısmı için geçerlidir. Kendine özgü sektörel ve yapısal koşulları nedeniyle bu bulgular turizm sektörünün genellenebilirliği açısından sınırlıdır. Keşfedici nitelikte olan bu çalışmanın kapsamının genişletilerek tekrarlanması halinde hem konaklama sektörüne özgü genellenebilir sonuçlar elde edilebilir hem de ölçüm araçlarının geçerliliği sınanabilir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNİN ÇEVREYE DUYARLI İŞLETMECİLİK FAALİYETLERİ VE REKABET STRATEJİLERİ

#### 1.1. Çevreye Duyarlı İşletmecilik Kavramı

*“Çevreye duyarlı sürdürülebilirlik, çevre ve doğal kaynakları koruma ihtiyacı, artık en rekabetçi ve başarılı uluslararası işletmelerin benimsediği bir değerdir”.*

Berry ve Rondinelli, 1998<sup>1</sup>

Yüzyıllar boyunca doğanın sınırsız bir kaynak olduğu düşünen insanoğlu ekoloji ile ilgili olarak zarar verici ve geri dönüşü mümkün olmayan kararlar vermişlerdir. Özellikle sanayi devriminin ardında insanların sınırsız ihtiyaçlarındaki artış ekolojik dengenin bozulmasında olumsuz bir role sahip olmuş, günümüze değin hızlı sanayileşme süreci farklı ekolojik sorunların ortaya çıkışını tetiklenmiştir. Bu durum doğal kaynakların tamamen tüketilmeden gelecek nesillere aktarılması olarak kavramsallaştırılan sürdürülebilir kalkınma yaklaşımına yönelik tartışmaları başlatmıştır (Aykan ve Sevim, 2013: 94; Ergün ve Çobanoğlu, 2012: 97). Ekolojik sorunlara karşın yeni çözüm arayışı olarak ortaya atılan sürdürülebilir kalkınma ile tüm dünya ülkeleri politikalarına ekolojik koruma ve çevre yönetimi meselelerini entegre etmiştir (Tıraş, 2012: 57-58).

Sürdürülebilir kalkınma ilk kez Ortak Geleceğimiz (Our Common Future) adıyla bilinen Brundtland Raporunda (1987) “gelecek nesillerin gereksinimlerini karşılama imkânlarını ortadan kaldırmadan bugünkü nesillerin gereksinimlerini karşılamak” olarak tanımlanmıştır (WCED, 1987: 43). Bu raporda gelişmekte olan ülkelerin ekolojik sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirlik ilkelerini dikkate

---

<sup>1</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz. Berry, M.A. ve Rondinelli, D. A. (1998). “ Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution”. Academy of Management Executive, 12(2): 38-50. Kuzey Amerika, Avrupa, Japonya ve çoğu yeni sanayileşmiş ülkelerdeki işletmeler, uluslararası rekabet stratejilerinin bir parçası olarak çevre korumasını benimsemektedir. Tüketiciler ve yatırımcılar, işletme performansı ve çevresel kalite arasındaki ilişkiyi daha net görmeye başlamaktadır. Proaktif çevre yönetimine yönelik eğilim, daha temiz bir çevre sağlamak için hemen hemen her yerdeki devletler üzerindeki kamu baskılar tarafından hızlandırılmaktadır. Ancak daha da önemlisi, çevreye duyarlı stratejilerini benimseyen firmaların daha verimli ve rekabetçi hale geldiğine dair kanıtlar artmaktadır. management: A new industrial revolution”. Academy of Management Executive, 12(2): 38-50. Kuzey Amerika, Avrupa, Japonya ve çoğu yeni sanayileşmiş ülkelerdeki işletmeler, uluslararası rekabet stratejilerinin bir parçası olarak çevre korumasını benimsemektedir. Tüketiciler ve yatırımcılar, işletme performansı ve çevresel kalite arasındaki ilişkiyi daha net görmeye başlamaktadır. Proaktif çevre yönetimine yönelik eğilim, daha temiz bir çevre sağlamak için hemen hemen her yerdeki devletler üzerindeki kamu baskılar tarafından hızlandırılmaktadır. Ancak daha da önemlisi, çevreye duyarlı stratejilerini benimseyen firmaların daha verimli ve rekabetçi hale geldiğine dair kanıtlar artmaktadır.

almaları öngörülmüştür (Ergün ve Çobanoğlu, 2012: 97-99). Sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik boyutu, bireysel ve sosyal ihtiyaçlara ve tüketim alışkanlıklarına etkin bir şekilde yanıt verme ihtiyacı anlamına gelmektedir (Ergün ve Çobanoğlu, 2012: 101). Diğer bir ifadeyle ekonomik sürdürülebilirlik mal ve hizmetlerin süreklilik ilkelerine uygun olarak yönetilmesini sağlayan tarımsal ve endüstriyel üretime zarar vermesi muhtemel sektörel dengesizliklerini ortadan kaldıran bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Tıraş, 2012: 61). Sosyal sürdürülebilirlik ise ulusal ve uluslararası alanlarda eşitlik ve sosyal dayanışma anlamına gelmektedir (Ergün ve Çobanoğlu, 2012: 102). Diğer bir ifadeyle sürdürülebilir kalkınma, mevcut ve gelecek nesiller arasındaki çeşitliliği ve eşitsizliği tüketim ve yoksulluk, insan hakları ve hizmetlere erişim gibi konular üzerine inşa edilmektedir (Barkemeyer, 2011: 17). Tıraş'a (2012: 61) göre eğitim, sağlık, toplumsal cinsiyet eşitliği, politik sorumluluk ve katılım gibi sosyal hizmetlerin eşit dağılımı ile sosyal sürdürülebilirlik mümkündür. Son olarak doğal yaşamın uzun vadeli temellerini garanti etmeye yönelik geliştirilen ekolojik sürdürülebilirlik ilkesi yenilenebilir kaynakların tüketimi, bio çeşitliliğin korunması, atmosfer dengesi vb. pek çok ekolojik konunun hassasiyetine dikkat çekmektedir (Ergün ve Çobanoğlu, 2012: 102).

Brundtland Raporunda işletmelerin ekolojik meselelere bakış açısını değiştirecek ilkelere de yer verilmiştir. Özellikle bu raporda işletmelerin doğal kaynakları karlı amaçlar için kullanması hususunda sınırlamalar da bulunmaktadır (Schuler, 2017: 213). Bu sınırlamalar beraberinde çevreye duyarlı işletmecilik anlayışının gelişiminde etkili olmuştur (Barkemeyer, 2011: 15). Çevreye duyarlı işletmecilik işletmelerin ekolojik çevreyi karar alma süreçlerine önemli bir unsur olarak dikkate almaları, bu doğrultuda ürünlerin tasarımından dağıtım kanallarına kadar ki süreçte ekolojik çevreyi koruyan bir yaklaşımdır (Hart, 1997: 76). Çevreye duyarlı işletme anlayışı özellikle hükümetler arası İklim Değişikliği Paneli'nde (Climate Change 2007: Synthesis Report) (IPCC, 2007: 66) tartışılan küresel karbondioksit emisyon ölçüm ilkesinden sonra tüm dünya ülkelerinde yaygınlaşmıştır. Larson vd.'ye (2000: 10) göre ekolojik zararı kademeli olarak azaltmada işletmelerin çevreye duyarlı uygulamaları ve bu yöndeki kurumsal stratejileri sürdürülebilir kalkınmanın önemli bir parçasıdır. Zaten Brundtland Raporu toplumun tümünün sorumluluk ve katılımına hitap ederek, işletmelerin çözüm bulma konusunda ortak olmalarını, çevresel sorumluluğunu almaya ve sürdürülebilirlik ilkelerini organizasyonel kültürüne uyarlamaya davet etmiştir (Quinn ve Dalton, 2009: 21).

İşletmeler ve ekolojik çevre ile ilgili son dönem çalışmalar, işletmelerin çevreye uyumlu faaliyetlerinde proaktif ve reaktif davranışlarına dikkat çekmektedir (Bansal ve Roth,

2000; Aragón-Correa ve Sharma, 2003; Aykan ve Sevim, 2013; Tourais, 2016 ). Larson vd.'ye (2000: 10) göre proaktif işletmelerde üst yönetim, çevre sorunlarına destek olmakta çevre konularına duyarlı faaliyette sergilemekte ve çalışanların çevre eğitimi ve katılımını teşvik etmektedir. Çünkü günümüz işletmeleri için çevresel değerler artık kurumsal kültür ve yönetim süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir. Yasal gereksinimler nedeniyle çevreye duyarlı faaliyetler sergileyen reaktif işletmeler ise devlet kurumları tarafından gerekli görülen çevre koruma uygulamalarını benimsemektedir. Bu düzenlemeler büyük ölçüde su ve hava emisyonlarının kontrolü ve atıkların bertaraf edilmesi üzerine olmaktadır. Hiç kuşkusuz işletmelerin reaktif uygulamalarında sadece yasal zorunluluklar ön plana çıkmamakta, uluslararası standartlar da etkili olmaktadır (Morrow ve Rondinelli, 2002: 161).

Son dönemde uluslararası alanda ISO 14000 (International Organization for Standardization=Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu 14000) işletmelerin çevresel faaliyetlerini yönlendirmede dikkat çekmektedir. ISO 14000 hem süreçler hem de ürün geliştirme üzerine odaklanmaktadır (Camposa vd., 2015: 287). ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi olarak mevcut durum analizinin yapılması, firma ile ilgili yasal şartların belirlenmesi, gerekli eğitimlerin verilmesi, sistem dokümantasyonunun oluşturulması, sistemin uygulanması, belgelendirme başvurusunun yapılması gibi birkaç aşamadan oluşturmaktadır. ISO 14001 yükümlülük altına girme; politika, planlama, uygulama ve işlem; kontrol ve düzeltici faaliyet; gözden geçirme ve geliştirme ile ilgili beş standart prensip içermektedir. ISO 14001 Çevre Yönetim Sisteminin işletmelerde geliştirilmesinin amaçlarından biri de, çevresel performansın artırılmasını ve uluslararası rekabette avantajı sağlamaktır<sup>2</sup>.

Gerek reaktif, gerekse proaktif uygulamalar işletmelerin ekonomik gelişimine, doğal kaynakların daha verimli kullanılmasına ve daha temiz üretim gerçekleştirmesine yönelik teknolojilerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Tourais ve Videira, 2016: 20). Çevreye duyarlı sürdürülebilir anlayış, işletmelerin rekabet üstünlüğü, verimlilik, kârlılık, firma imajı, ihracat ve pazar payını artırma gibi konularda yardımcı olmakla birlikte çalışanları çevreyle ilgili duyarlılık konusunda motive etmektedir. Bu nedenle çevreye duyarlı yönetim anlayışının işletmelerde benimsenmesinde bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Morrow ve Rondinelli, 2002: 166). Günümüzde pek çok işletme için ekolojik sürdürülebilirlik önem arz etmektedir (Berrone vd., 2013: 891). Örneğin Ford Motor Company dünya çapındaki ISO 14001 sertifikalı tesislerinde çevreye duyarlılığı benimsemesinin bir sonucu olarak milyonlarca dolar tasarruf ettiğini ve çevresel etkilerini önemli ölçüde azalttığını belirtmiştir. Fielding'e göre (1998: 27) uzun vadede işletmelerin çevreye duyarlı faaliyetlerinin gerek

<sup>2</sup> <http://www.standartkalite.com> (erişim tarihi: 15.11.2018)

yasal gerekse sorumluluk anlayış nedeni ile iş stratejilerine yerleştirmeleri beklenmektedir. Sonuç olarak çevre duyarlı sürdürülebilir işletmecilik hammadde kaynaklarının koruyarak, doğadaki israfın önleyerek sosyal, ekonomik ve ekolojik sürdürülebilirliği sağlama çabası olarak ifade edilebilir.

## 1.2. Çevreye Duyarlı İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi

Çevreye duyarlı işletmecilik anlayışının başlangıcı 1970'lere dayanmaktadır. 1972'de Stockholm'da Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı ile uluslararası arenada ilk kez sürdürülebilir kalkınma meselesi gündeme gelmiştir. Bu konferans küresel ölçekte çevresel konularla ilgili ilk konferans olma niteliğini taşımaktadır (Srivastava, 2018: 180). 114 ülkenin katıldığı bu konferansın sonucunda çevresel sürdürülebilirliğe dair duyarlılık artmıştır. Ancak konferansı takip eden yıllarda bazı örnekler -1984'te Hindistan'da Bhopal ve 1986'da Çernobil'de nükleer kazalar gibi- sonrasında dünya hükümetleri işletmelerin çevreyle ilgili davranışları konusunda ortak yasal düzenlemelere yönelmişlerdir. Bu süreçteki en önemli düzenleme Ortak Geleceğimiz isimli rapor ya da Brundtland Raporudur. 1987'de yayınlanan Brundtland Raporunun ardından sürdürülebilir kalkınma tarihinde bir başka dönüm noktası 1992'de Rio de Janeiro'daki Dünya Zirvesi olmuştur. Sivil toplum kuruluşları (STK) ve uluslararası iş dünyası liderleri ile birlikte düzenlenen bu zirvede, insanlığın yıkıcı davranışlarından kaynaklanan çevresel problemlerin çözülmesine yönelik Gündem 21 olarak bilinen önemli bir belge yayımlanmış ve bu belge kapsamında hükümet politikalarında küresel çevre sorunları kapsamında revizyonlar önerilmiştir (Srivastava, 2018: 180). Rio Zirvesinden sonraki dönemde sürdürülebilir küresel kalkınmayla ilgili farklı toplantılar düzenlenmiştir. Bunlar arasında 1994 tarihli BM Kahire Nüfus ve Kalkınma Konferansı, 1995 BM Kopenhag Sosyal Gelişme Konferansı, 1995 BM Dördüncü Dünya Kadın Konferansı, 1996 BM İstanbul HABİTAT II Konferansı yer almaktadır.

Dünya tarihinde çevreye duyarlı işletmeciliğe dair en önemli toplantılardan biri 1997'de Kyoto Protokolü olmuştur. Kyoto Protokolü Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi ile bağlantılı uluslararası bir sözleşme olup, iklim değişikliği ve küresel ısınma konusunda mücadelenin çerçevesinin belirlendiği ilk toplantı özeliği taşımıştır. Protokol 192 ülke tarafından onaylanmasına rağmen Amerika Birleşik Devletleri (ABD) 2001 yılında protokol dışı kalmıştır. 2008-2012 yılları arasında emisyon düzeylerini %5 altına düşürmeyi sözleşme ile ülkeler kabul etmişlerdir. Ayrıca sözleşme ile ülkeler uluslararası alanda emisyon temizine yatırım yaparak emisyon hedeflerine yönelik krediler sağlanmasına imkân tanıyan uluslararası bir ticaret sistemi oluşturmuşlardır. Aralık 2012'de Katar'da

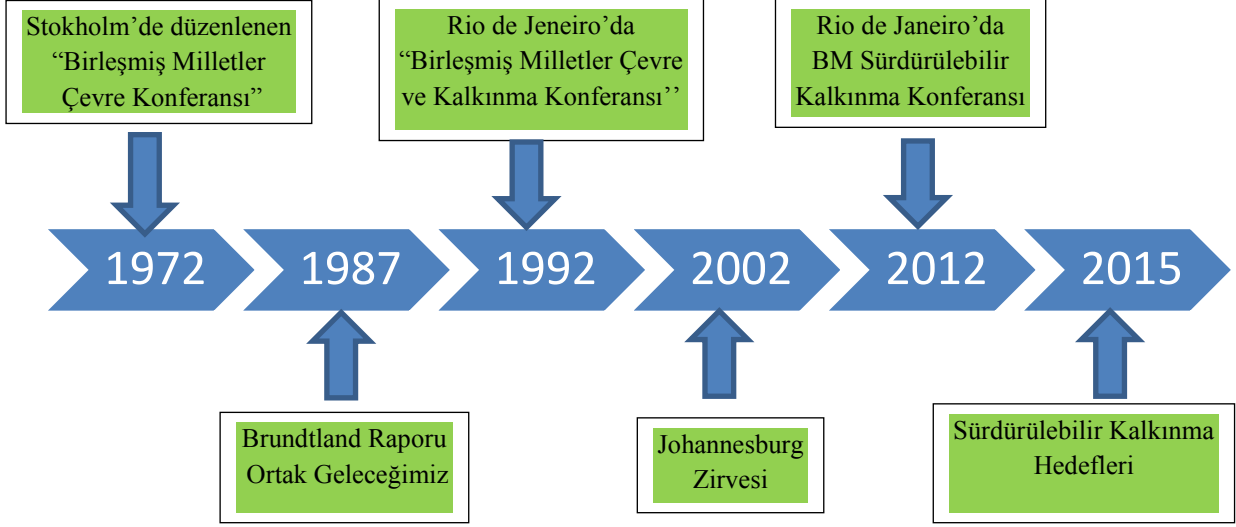
düzenlenen Çevre Konferansı ile Kyoto Protokolü 2020 yılına kadar genişletilmiştir. 2015 yılında Paris'teki sürdürülebilir kalkınma zirvesinde tüm Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (UNFCCC) katılımcıları, Kyoto Protokolünü etkili bir şekilde değiştiren "Paris Anlaşması"nı imzalamışlardır<sup>3</sup>.

Çevreye duyarlı işletmecilik faaliyetlerinin uluslararası alandaki önemli süreçlerinden biri de 2000 yılında BM tarafından kabul edilen Binyıl Kalkınma Hedefleri ile olmuştur (Kıymaz, 2016: 988). Yoksulluk, eğitim, cinsiyet, sağlık, çocuk ölümlerinin azaltılması, hastalıklarla mücadele edilmesi, çevre ve uluslararası ortaklıklar 8 ana başlık altında ele alan bu kalkınma planını ile ekoloji meseleleri uluslararası alanda öncelik haline getirilmiştir (Waage vd., 2010: 992). Bu zirvenin ardından 2002'de 1997 Rio +5 Zirvesinin dönemi niteliğinde Johannesburg Zirvesi yapılmıştır. Zirvede Rio +10 adı ile Rio Konferansı'nda onaylanan ilkelerin bir bütün içinde nasıl uygulandığı ele alınmıştır. 2002'de dünyadaki ekolojik koşulların 1992'den daha kötü olduğu ortaya çıkmış, çevresel konular yanı sıra sosyal ve ekonomik kalkınma ile ilgili konular bir bütün olarak tartışılmaya başlanmıştır (Kıymaz, 2016: 988). Türkiye bu planın hazırlanmasına aktif olarak katılmış, Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, Çevre ve Orman Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı ve diğer pek çok kamu kurumu temsilcisi Ulusal Çevre ve Kalkınma Programına dâhil olmuştur (Hobikoğlu, 2007: 78). Johannesburg Uygulama Planını takip eden 2012 yılındaki Rio+20 ismiyle Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma uluslararası alanda dikkat çeken bir toplantı olmuştur. Toplantı ardından 2015 yılında Sürdürülebilirlik Kalkınma Hedeflerinin belirlenmesi için hükümetler arası yeni bir süreç başlatılmıştır. Bu çerçevede Birleşmiş Milletler Çevre Programının etkisinin artırılması ve ülkelerin refah düzeyleri ile doğal kaynak kullanımı arasında ilişki kurulması hedeflenmiştir. Ayrıca 2030 yılına kadar yoksulluğu tamamen sona erdirmek, eşitsizlik ve adaletsizlik gibi kavramlarla mücadele etmek ve iklim değişikliğinin üstesinden gelmek için 17 adet sürdürülebilir kalkınma hedef belirlenmiştir. Çevreye duyarlı işletmeciliğin tarihsel gelişimine damgasını vuran önemli gelişmeler Şekil 1.1'de gösterilmektedir.

Türkiye'de çevre sorunları ilk kez 1955'te uluslararası çevre platformu temsilcisi Türkiye Tabiatını Koruma Derneği ile gündeme getirilmiştir. Daha sonra 1972 yılında Stockholm Çevre Konferansına katılan Türkiye, yasal ve gönüllü çevre örgütlerinin ortaya çıkışını desteklemiştir (Akça vd., 2017: 396). Türkiye'de çevresel konuları resmi düzeyde tartışan ilk belge ise Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planıdır (1973-77). Bu planda 1972 Stockholm Bildirgesi'ndeki sürdürülebilirlik kavramı ekolojik, ekonomik ve sosyal açıdan

<sup>3</sup> [https://unfccc.int/sites/default/files/kp\\_manual\\_toc\\_part\\_i\\_part\\_ii\\_part\\_iii\\_clean.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/kp_manual_toc_part_i_part_ii_part_iii_clean.pdf) (erişim tarihi: 12.07.2018)

gündeme getirilmiştir (Ergün, 2012: 107-109). Daha sonra 1978'de ilk kez Başbakanlık Çevre Müsteşarlığı oluşturularak ekolojik problemler ile çevre politikası bütünleştirilmiştir (Akça vd., 2017: 397).



**Şekil 1.1 Çevreye Duyarlı İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi**

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur

İlk defa 1982 Anayasası ile devlet yönetiminde birimler kurulmuş ve Devlet Planlama Teşkilatı tarafından geliştirilen Beş Yıllık Kalkınma Planında çevresel konular incelemeye alınmıştır. Beş yıllık kalkınma planında (1985-1989) doğal kaynakların kullanımındaki çevre dengesi ve doğal kaynakların önemini vurgulayan çevre politikası benimsenmiştir. Daha sonra Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1996-2000) sürdürülebilir kalkınma kavramının geliştirilmiş, planda Çevrenin Korunması ve Geliştirilmesi başlığına yer verilmiştir. Ayrıca sürdürülebilir kalkınmayla uyumlu olarak insan sağlığını ve doğal israf dengesini koruyan temel bir strateji belirlenmiştir<sup>4</sup>. Böylece küresel olarak gelişen sürdürülebilir kalkınma kavramı ulusal düzeyde ele alınmıştır. Daha sonra 2006 Çevre Yasası ile bütün canlıların ortak varlığı olan çevrenin, sürdürülebilir çevre ve sürdürülebilir kalkınma ilkeleri doğrultusunda korunması hususu gündeme getirilmiş, sürdürülebilir kalkınma "Bugünkü ve gelecek kuşakların, sağlıklı bir çevrede yaşamasını güvence altına alan çevresel, ekonomik ve sosyal hedefler arasında denge kurulması esasına dayalı kalkınma ve gelişmek" biçimde tanımlanmıştır (Ergün, 2012: 107-109). 2007-2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planında sürdürülebilir kalkınmaya yönelik şu ifadeler yer almıştır: "bugünkü ve gelecek

<sup>4</sup> <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/> (erişim tarihi: 07.07.2018)



kuşakların temel gereksinimlerinin sağlandığı, yaşam kalitesinin artırıldığı, biyolojik çeşitliliğin korunduğu, doğal kaynakların sürdürülebilir kalkınma yaklaşımıyla akılcı yönetildiği, sağlıklı ve dengeli çevrede yaşama hakkını gözeten politik- yönetsel anlayışın egemen olduğu bir Türkiye". Daha sonra 2014-2018 dönemini kapsayan Onuncu Kalkınma Planında ise çevrenin korunması ve kaynakların sürdürülebilir kullanımı gibi unsurlar detaylı biçimde ele alınmıştır<sup>5</sup>.

### 1.3. Konaklama Sektöründe Çevreye Duyarlı İşletmecilik Kavramı

Çevresel bozulmanın imalat, enerji üretimi, çelik endüstrisi, petrol üretimi veya kimya endüstrisi gibi ağır endüstrilerle ilişkili olma olasılığı daha yüksek olduğu düşünülse de, pek çok yazar tarafından (Bohdanowich, 2006; Sloan, 2013; Yusof, 2013; Brun-Smith, 2015) konaklama sektörünün de çevre üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğunu gösterilmiştir. Bilhassa konaklama sektöründe oteller kayda değer doğal kaynak kullanmaktadır (Bohdanowicz, 2005: 188). Tahminlere göre otel ortalama yıllık oda tabanı alanı başına 160 ila 200 kilogram karbondioksit (CO<sup>2</sup>), gecelik misafir başına 170 ile 440 litre su tüketimi yapabilmektedir (Sloan, 2013: 2). Buna ek olarak oteller yiyecek, sabun ve şampuan gibi büyük miktarlarda atıklar da üretmektedir. Sloan'a göre (2013: 2) bir otelde misafir başına 1 kg'dan fazla atık üretilmektedir. Dünya Turizm Örgütü tarafından geliştirilen AB için Enerji Eylem Planında 2020 yılına kadar enerji kullanımında %30 tasarruf elde etme potansiyelini sağlayacak işletmeler arasında oteller de tanımlanmaktadır (HES Raporu, 2015: 17). Bu veriler otellerin hizmet endüstrisindeki en büyük kirleticiler ve kaynak tüketicileri arasında olduğuna işaret etmektedir. Bu nedenle konaklama sektöründe otellerin çevreye duyarlı faaliyetleri önem arz etmektedir (Hsieh, 2012: 98).

Otellerde çevreye duyarlı işletme faaliyetleri arasında enerji, su ve atıkların korunması ve çevreye duyarlı tedarikler yer almaktadır. Yaygın olarak flüoresan ampullerin kullanılması, havalandırma ekipmanlarının bakımı ve temizliği gibi çeşitli enerji tasarruf sistemleri kullanılmaktadır (Sloan, 2013: 7). Ayrıca sudan tasarruf etmenin seçenekleri arasında düşük akışlı duş başlıklarının, muslukların kullanılması ve atık suların bahçe, tuvalet ve yıkama zeminleri gibi başka amaçlar için kullanılması da yer almaktadır (Chien, 2017: 15). Otellerde en yaygın kullanılan çevreye duyarlı faaliyetler arasında organik ve gıda atıklarının birleştirilmesine yönelik makine kullanımı, atıkların işlenmesi için geri dönüşüm firmalarıyla işbirliği yapılması ve kağıt, teneke ve gıda atıklarının toplanması için farklı çöp kutularının bulundurulması yer almaktadır (Yusof ve Jamaludin, 2013: 428). Hiç şüphesiz otel

<sup>5</sup> <http://www3.kalkinma.gov.tr/> (erişim tarihi: 10.08.2018)

işletmelerinde çevre yönetimi girişimleri yalnızca teknik bir faaliyet değildir, aynı zamanda stratejik bir yönetim yaklaşımıdır. Bu nedenle sadece uygulamalarla değil, kültürel olarak da çevreye duyarlı faaliyetlerin benimsemesi gerekmektedir. Maalesef birçok otel sadece teknik aktivitelere odaklanmaktadır (Erdoğan ve Barış, 2007: 604). Çünkü otel işletmeleri sürdürülebilir çabaları bir harcama olarak değerlendirmektedir. Aksi durumdan faydalanmak isteyen otel işletmeleri ise stratejik olarak farklılaştırmak ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü elde etmek üzere çeşitli çevre dostu teknolojilerin uygulanmasını kullanmaktadır (Hsiao ve Chuang, 2015: 2).

Kaynakların yoğun kullanımını nedeniyle konaklama sektöründe otel çevreye duyarlı uygulamaları geliştirmek için çeşitli teknolojilerden faydalanmaktadır. İşletmeler ya da toplumsal sorunlarla, çevre faaliyetlerini bütünleştirmektedir. Örneğin Çin'de bir şehir oteli, ilk karbon-nötr otel olarak ödüllendirilmiştir (Green Building Elements, 2013). Başka bir otel örneğinde ise atıkların büyük bir kısmının (%50-60) geri dönüştürülüp tekrar kullanıldığı belirlenmiştir (Bohdanowicz, 2005: 190). Dünya çapında Kimpton otelleri misafirler tarafından atılan sabunları toplayıp geri dönüştürmekte bunları dünya çapında yoksul toplumlara dağıtmaktadır. Palm Springs merkezli Ace Hotel & Swim Club, her yıl 22 ton gıda atığını yakındaki çiftliklerde kullanılmak üzere gübre haline dönüştürmektedir<sup>6</sup>. Amerika'daki Hotel Monaco oteli şişelenmiş suyu ortadan kaldırması ve çeşitli geri dönüşüm önerileri sunması ile yıllık 120.000 \$'lık tasarruf elde etmiştir. Marriott otelleri ABD'de yıllık olarak satın alınan 24 milyon plastik anahtar, %50 geri dönüştürülmüş malzeme ile değiştirerek, 66 ton plastik tasarrufu sağlamıştır<sup>7</sup>. Dünyadaki ilk yeşil otel ise 2008 yılında Inter Continental Otel grubudur. Bu otel dünyanın ilk %100 ekolojik dostu oteli unvanı almıştır (Fukey vd., 2014: 296). Dünyadaki otel işletmelerinin çeşitli çevreye duyarlı faaliyetleri arasında hayır kurumlarına bozulmayan yiyeceklerin verilmesi, çatılarda güneş panellerinin kullanılması, tuvalete su sağlamak için yağmur suyu toplama sisteminin oluşturulması, elektrik üretmek için rüzgar enerjisinin kullanılması, geri dönüştürülmüş cam pencerelerin kullanılması, tamamen geri dönüştürülmüş malzemelerden yapılmış mobilya ve demirbaşların dekorasyon dahil edilmesi gibi uygulamalar bulunmaktadır. Türkiye'de çevreye duyarlı uygulama örnekleri ilk kez Calista Luxury Resort'ta rastlanmaktadır. 2009 yılında Kültür ve Turizm Bakanlığının ilk kez verdiği Yeşil Yıldız sembolünü Calista Luxury Resort almıştır (Seyhan, 2010: 60). Uygulama haricinde alan yazını otel işletmelerinin uygulamalarının etkinliğinde hükümet politikalarının, müşterilerin, çalışanların ve rakiplerin yönlendirmelerine dikkat

<sup>6</sup> <https://www.afar.com/magazine/seven-great-hotel-chains-that-embrace-sustainability>(erişim tarihi: 31.05.2017)

<sup>7</sup> <https://www.hotelmanagement.net/operate/how-hotels-are-becoming-smarter-about-waste> (erişim tarihi: 31.03.2007)

çekmektedir (Berry ve Rondinelli, 1998; Álvarez-Gil vd., 2001; Pereira-Moliner, 2015; Brun-Smith, 2015). Wan (2017: 7) otel işletmelerinin çevresel uygulamalarında maliyet tasarrufunun, hükümet düzenlemelerinin ve müşterilerin talep ve ihtiyaçlarının önemini vurgulamaktadır. Alonso-Almeida (2016: 6) ise maliyetle sağlanacak tasarrufu sürdürülebilirlik girişimlerinin temelini oluşturduğunu belirtmektedir. Otellerdeki çevreye duyarlı uygulamalarının bir başka gerekçesi ise paydaşların talepleri ve ekonomik kalkınma ihtiyacıdır (Stylos, 2015: 793). Örneğin otellerin çevre programlarına katılan müşterilerine sadakat puanları vererek teşvik edici faaliyetler yarattıkları belirlenmiştir (Brun-Smith, 2015: 4).

Son yıllarda ekolojik sürdürülebilirlik kavramı gittikçe daha fazla sayıda işletme tarafından kabul görmekte ve bu kavram rekabetin itici güçlerinden biri olarak kullanılmaktadır (Jones, 2016: 41). Otel işletmeleri de çeşitli uygulamaları ile hem sürdürülebilirliğe, hem de rekabet avantajına katkı sağlamaktadır (Reinhardt, 1999; Bansal, 2000; Molina-Azorín vd., 2015; Graci, 2008; Rahman vd., 2012; Akdağa, 2014; Koç, 2014). Özellikle maliyet düşürmeye yönelik uygulamalar otel işletmelerinin çevreye yönelik faaliyetlerinde göze çarpılmaktadır (Bohdanowicz, 2005; Sharma, 2007; Yusof ve Jamaludin, 2013). Örneğin su tüketimini %40 oranında azaltan düşük akışlı donanımlar, enerji verimli pencereler ve yağmur suyu toplama tankları gibi enerji ve su tasarruflu sağlayan uygulamalar Hilton Oteli'ne yüksek oranda tasarruf sağlamalarına neden olmuştur<sup>8</sup>. Hsieh (2012: 113) otel işletmelerinin düşük maliyetli operasyonel uygulamaları ile hem verimliliklerini arttırdıklarını hem de ekolojik sürdürülebilirliği katkı sağladıklarını tespit etmiştir. Rahman'a (2012: 726) göre çevresel uygulamalara yönelik düşük maliyet faaliyetten karlılığı artırmaktadır. Türkiye'de yeşil yıldız sertifikalı otellerde yapılan bir araştırma sonucuna göre, sertifikalı oteller sertifikalı olmayanlardan daha yüksek finansal performans elde etmektedir. Bu araştırmaya göre işletmelerin yeşil yıldız alma nedenleri arasında toplum gözünde olumlu imaj sağlama ve maliyet tasarrufu elde edilmesi yer almaktadır (Akdağ vd., 2014: 258).

Araştırmalar otel işletmelerinin rakiplerinden farklılaşma ve kurumsal itibarını geliştirmede çevresel uygulamaların önemine işaret etmektedir (Bansal ve Roth 2000; Graci, 2008; Jones, 2016: 42). Rahman'a (2012: 271) göre otellerin çevreye duyarlı olma, imaj açısından değerlidir. İmajın sağlanmasında çevresel programların ortak çaba ile geliştirilmesi önemlidir. Birçok otel işletmesi çevre programlarını personelin teşviği olarak kullanmaktadır (Graci, 2008: 260). Örneğin Fairmont Hotels yeşil personel komitelerinden oluşan organizasyon yapısı ile çevreye duyarlı faaliyetlerden fayda sağlamıştır (Dangelico, 2014:

<sup>8</sup> <http://www.greenhotelier.org/our-themes/can-you-still-afford-to-be-green/> (erişim tarihi: 12.02.2018)

745). Araştırmalar otellerde çevre yönetim sistemlerinin uygulamasının sadece sürdürülebilirliğe katkı sağlamadığına, aynı zamanda personelin daha verimli çalışmasını da motive ettiğine işaret etmektedir. Otellerde çevreye duyarlı faaliyetlerin benimsemenin ekonomik faydalar getirebileceği ve doğal çevreye olan olumsuz etkileri azaltılabileceğinin bilincinde olmanın ötesinde, otelciler tatmin edici bir işgücü için ekolojik sürdürülebilirliğin benimsenmesinin ve daha rekabetçi bir avantaj elde edilmesinin önemi üzerinde durmaktadırlar (Wan, 2017:18). Son olarak otel işletmelerinin çevreye duyarlı uygulamaları benimsenmesinde bir başka motivasyon sosyal sorumluluktur (Chien, 2017: 15). Chien'e (2017: 15) göre otellerin bisiklet kiralama hizmetlerinin sağlanması, personele yönelik çevre eğitimi, yerel yürüyüş yollarının planlanması gibi yeşil sosyal sorumluluk faktörleri ile çevreye duyarlı faaliyet gerçekleştirmektedir.

Türkiye'de otel işletmelerinin çevreye duyarlı uygulamaları sayesinde artış gözlemlenmesine rağmen resmi çalışmalar oldukça azdır. Dolmacı ve Bulgan'a göre (2013: 4860) çevre yönetimi Türkiye'de önemli bir konu haline gelmeye başlamış, özellikle Akdeniz ve Ege sahillerinde pek çok otelin atık ve kanalizasyon gibi sorunlar çevreye duyarlılığı arttırmıştır. Ancak geri dönüşümün yönetim maliyetlerini azalttığına dair uygulamaların oranı oldukça düşük düzeyde kalmaktadır (Erdoğan ve Barış, 2007: 613). Akdağ vd. (2014: 265) yeşil alan uygulamalarını bir maliyet unsuru olarak değerlendiklerine işaret etmektedir. Araştırma sonuçları otellerin yeşil alanların artırılması adına yapılan ilk yatırımların ve devamındaki işletme maliyetlerinin yüksek olduğuna göstermektedir. Antakya Güngör Ottoman Palace otelinde yapılan bir başka araştırmada yeşil uygulamalar önemli maliyet tasarruflar sağladığı, enerji tüketiminin %40 - %50 oranında düştüğü saptanmıştır. Bunun yanında fotovoltaik panellerin kullanılmasıyla su tüketiminde %20 - %30 oranında, elektrik tüketiminde ise %25 oranında düşüş sağlamıştır (Koç, 2014: 412).

#### **1.4. Konaklama Sektöründe Çevre Programları**

Otelin işletmelerinin çevresel sorumluluk eylemlerini gerçekleştirmelerine yönelik tüm dünyada farklı çevre sertifikasyon programları bulunmaktadır. Green Globe, turizm endüstrisinde ilk çevre programlarından biridir. 1992'deki Rio Dünya Zirvesi'nden sonra uygulamalarına başlayan program Gündem 21 ve ISO standartlarına dayalıdır. Green Globe International 44 ana kriter içermektedir. Programın sertifikaları yıllık olarak verilmekte, standartlar yılda iki kez güncellenmektedir. Bir otel işletmesinin üyeliği sonrası 44 ana sürdürülebilirlik kriteri yerine getirmesi beklenmekte ve denetlenmektedir. Ayrıca Green Globe dünya çapında 83 ülkede sertifikasyon, eğitim ve pazarlama hizmetleri sunmaktadır.

Green Globe programında oteller geri dönüşümlü kalem, ahşap oda kartları ve ekolojik banyo ürünleri kullanmasının yanı sıra yiyecekleri yerel tedarikçilerden alıp organik ürünlerin kullanılmasına özen göstermektedir<sup>9</sup>. Uluslararası düzeyde çevrenin korunmasına yönelik girişimleri ödüllendirerek destekleyen, iklim değişikliğinin önlenmesi ve sürdürülebilir turizme katkıda bulunmayı amaçlayan yaygın bir diğer çevre programı ise Yeşil Anahtardır. Bu program 1994 yılında Danimarka’ da uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye’de Yeşil Anahtar olarak 2011 yılından beri Türkiye Çevre Eğitim Vakfı tarafından yürütülmektedir. Yeşil Anahtar programı 7 temel hedef ile (çevrenin korunması, ekonomik yönetim, pazarlamada avantaj sağlaması, turizmin güçlendirmesi, eğitim, bilinçlendirme ve tanınabilirlik) tanımlanmaktadır. Program ayrıca, çevre yönetimi, personel eğitimi, misafirlerin bilinçlendirilmesi, su tasarrufu, yıkama ve temizleme, atık yönetimi, enerji tasarrufu, yiyecek ve içecek, iç çevre, yeşil alan ve bahçeler, yeşil aktiviteler, idare ve yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk olmak üzere 13 sürdürülebilir kriter alanını kapsamaktadır<sup>10</sup>.

Bir başka program TripAdvisor GreenLeaders programıdır. Çevre dostu faaliyetleri uygulayan otelleri tanıtmak amacıyla giden program, otellerin imajına katkı sağlamaktadır. Çevreye olan bağlılıklarını gösteren oteller TripAdvisor profilinde bir GreenLeader logosu görüntülenmektedir. Program kapsamında otellerden çarşaf ve havluların yeniden kullanım planları yapılması, enerji kullanımını düzenli aralıklarla takip edilmesi, geri dönüşüm yapılması, enerji tasarruflu ampuller kullanılması, personel ve konukları yeşil uygulamalar konusunda eğitilmesi talep edilmektedir<sup>11</sup>. Son olarak Travelife uluslararası sürdürülebilirlik sertifikasyon programı olarak Küresel Sürdürülebilir Turizm Konseyi tarafından onaylanmıştır. Program kapsamında ekolojik, sosyal ve ekonomik etkileri maliyet ile bütünleştiren 1.300’den fazla otele sertifika verilmiştir. Travelife sertifikası otel işletmelerinin sürdürülebilirlik kriterlerine uygun sosyal, ekolojik ve ekonomik etkileri yönetmesine ve geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Otellerin Travelife Altın ödülü veya Travelife Mükemmeliyet Ödülü olmak üzere iki ödülün birine sahip olması imajlarını yükseltmektedir. Ödül sürdürülebilirlik yönetim sistemleri, çevre yönetimi, iş ve insan hakları, topluluk entegrasyonu, tedarikçiler, müşteriler gibi kriterlere dayanmaktadır<sup>12</sup>.

Türkiye’de ise 1971 yılında Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB) kurulmuştur. 1984 yılında konaklama sektöründe sendikannın/birliğin sistematik yapısına ihtiyaç duyulması

<sup>9</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Green\\_Globe\\_Company\\_Standard](https://en.wikipedia.org/wiki/Green_Globe_Company_Standard) (erişim tarihi: 20.11.2018)

<sup>10</sup> <http://turcev.org.tr> (erişim tarihi: 06.08.2018)

<sup>11</sup> <https://www.cloudbeds.com/articles/eco-friendly-hotel-certifications-overview/> (erişim tarihi: 02.05.2018)

<sup>12</sup> [http://travelifecollection.com/about\\_travelife](http://travelifecollection.com/about_travelife) (erişim tarihi: 05.05.2018)

nedeniyle Akdeniz Turistik Otelcilik ve İşletmecileri Birliği (AKTOB) kurulmuştur. Birlik, ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla, merkezi düzeyde hizmet sağlayıcılarla olan işbirliğini prensip edinmiş ve bunlara kalite, modernlik ve liderlik olmak üzere üç hedef temelinde katılmıştır. TÜROB ve AKTOB'dan sonra çeşitli ulusal çaplı programlar, ekolojik faaliyetler ile ekonomik ve sosyal faktörleri birleştirmektedir. Bu programlar arasında Mavi Bayrak, Beyaz Yıldız Çevre Projesi, TÜROB Greening Hotels Programı ve Yeşil Yıldız Projesi en fazla göze çarpanlardır. Mavi Bayrak Türkiye Çevre Eğitim Vakfı (TÜRÇEV) tarafından yürütülen program çöp toplama, güvenli bir ortamın sağlandığı plajlar, yöredeki atıksu arıtma tesisi, kanalizasyon sistemleri ile ilgili bir programdır. Bu program kapsamında plaj ve marinalara yönelik farklı kriterleri 4 ana grupta toplamaktadır. Bunlar; yüzme amacıyla kullanılan suyun niteliği, çevresel eğitim ve bilgilendirme çalışmalarının yönlendirilmesi, plaj düzeni ve emniyetinin sağlanması ve çevre yönetimidir. Bu kriterleri sağlayan plaj ve marinalara 1 yıl süreyle Mavi Bayrak verilerek ödüllendirilmektedir. 2018 yılında Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı'nca yapılan değerlendirmeler sonucunda Türkiye 459 plaj ile 3. sırada bulunmaktadır<sup>13</sup>.

Bir diğer çevreci otel sertifikası ise Beyaz Yıldız Çevre Programıdır. Program Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜROFED) tarafından başlatılan bir proje olarak, turistik işletmelerde kullanılan su, enerji, elektrik, kimyasal ve katı atık miktarının kontrol altına alınmasını, çevreye ve doğal kaynaklara yönelik oluşabilecek zararın minimize edilmesi amaçlamaktadır. Program kapsamında otel işletmeleri çeşitli kriterlere göre değerlendirilmekte ve ortaya çıkan puanlara göre A+, A ve B seviyelerinde değişen sertifikalar ile ödüllendirmektedir<sup>14</sup>. Bir başka çevreye duyarlı program Yeşilenen Oteller programıdır. 2009 yılında TUROB tarafından hayata geçirilen Yeşilenen Oteller programı, otel işletmelerine sürdürülebilir iş modellerini uygulama, rekabet avantajı ve sürdürülebilir gelecek için değişimi yönetmede başarılı olma gibi avantajlar sağlarken, bir yandan da katı atık azalımı, su tasarrufu, yenilenebilir enerji kullanımı, geri dönüşüm, çevre korumayla uyumlu politika, enerji verimliliği sayesinde çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır<sup>15</sup>.

Kültür ve Turizm Bakanlığı Yeşil Çam sembolü ile ülkemizde en sık kullanılan program Yeşil Yıldızdır. Yeşil Yıldız projesinin amacı, çevrenin korunması, çevre bilincinin geliştirilmesi ve turizm işinin yapımı ve ekolojik yönetiminin teşvik edilmesidir. Çevreye duyarlı otellere yönelik 10 başlık altında toplam 122 kriter kapsamaktadır. Yeşil Yıldız

<sup>13</sup> <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-11570/mavi-bayrak-hakkinda-genel-bilgiler.html> (erişim tarihi: 10.02.2018)

<sup>14</sup> <http://www.turkiyeturizm.com/beyaz-yildiz-icin-start-verildi1-13350h.htm> (erişim tarihi:20.08.2018)

<sup>15</sup> <https://www.yesillenenoteller.com/> (erişim tarihi:21.08.2018)

programı su tasarrufu, enerji verimliliğinin artırılması, zararlı maddelerin tüketiminin ve atık miktarının azaltılması, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını teşvik edilmesi, yatırım işletmelerinde çevreye duyarlı olarak konaklama işletmelerinin planlanması, turistik tesisin çevreyle uyumlaştırılması, çevrenin güzelleştirilmesi ve faaliyetleri ekolojik mimarisi, çevrenin farkında olunması, eğitim verilmesi, ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılması konuları ele almaktadır<sup>16</sup>. Yeşil Yıldız belgesi ile oteller “Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi” belgesi almaktadır. 01.11.2018 tarih itibarıyla Kültür ve Turizm Bakanlığının resmi internet sayfasında yayınlanan güncel çevreye duyarlı konaklama tesis sayısı 471’dir. (Bknz Tablo 1.1). Özetle Türkiye’de konaklama sektöründe çevreye duyarlı işletmecilik faaliyetlerin gelişmesine yönelik çeşitli sertifika programları etkinliğini sürdürmeye devam etmektedir. Özellikle 2017 yılı sonrası uluslararası düzeyde; politik gezginliklere rağmen Türkiye’deki turist sayısındaki artış, otel işletmeleri arasındaki rekabeti arttırmıştır. Rekabetteki mücadelede otel işletmelerinin çevreye duyarlı faaliyetlere yönelik stratejileri etkili olmaya başlamıştır. Bundan sonraki bölümde otel işletmelerinin kurumsal düzey, operasyonel düzey ve fonksiyonel düzey faaliyetleri incelenecektir.

**Tablo 1.1 ‘Yeşil Yıldız’ Belgeli Tesislerin İllere Göre Dağılımı**

İLLER	2017	2018
ANTALYA	201	241
İSTANBUL	56	62
MUĞLA	37	49
İZMİR	27	29
ANKARA	20	21
<b>TOPLAM</b>	<b>404</b>	<b>471</b>

Kaynak: [kulturturizm.gov.tr](http://kulturturizm.gov.tr)<sup>17</sup>

### 1.5. Otel İşletmelerinde Çevreye Duyarlı İşletmecilik Faaliyetleri

Otel işletmelerinde çevreye duyarlı işletmecilik faaliyetleri alan yazınında çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bazı araştırmacılar operasyonel, stratejik ve organizasyonel olarak (Álvarez - Gil vd., 2001; Aragón-Correa ve Sharma, 2003), bazıları teknik ve örgütsel

<sup>16</sup> <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-11596/cevreye-duyarlilik-kampanyasi-yesil-yildiz.html> (erişim tarihi: 22.09.2018)

<sup>17</sup> <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-9579/turizm-tesisleri.html> (erişim tarihi: 01.11.2018)

olarak (Lopez-Gamero, 2011; El Dief ve Font, 2010) sınıflandırmaktadır. Tez kapsamında en genel sınıflandırma olan stratejik, fonksiyonel ve operasyonel faaliyetler incelenecektir.

### 1.5.1. Stratejik Düzey Faaliyetler

Çevreye duyarlı faaliyetlerin uygulamasında kurum, kültür ve stratejik kararlar önem taşıdığı için çevreye duyarlı faaliyetlerin etkinliğinde işletmenin bütüncül bakış açısına sahip olması ve bu bakış açısını stratejik planlamasına entegre etmesi gerekmektedir (Larson vd., 2000: 1). Çevreye duyarlı yöneticilerin olumlu tutum ve motivasyonları, proaktif çevre uygulamaları üzerinde pozitif bir etkiye sahip oldukları için yöneticilerin çevreye duyarlı faaliyetler ile ilgili kararlılığı, inancı ve vizyon önemlidir. Sharma'ya (2000: 681) göre çevresel konuların yönetsel olarak yorumlanması proaktif bir çevre stratejinin seçilmesini etkileyebilmektedir. Diğer bir ifadeyle işletmenin çevreye olan bağlılığından sorumlu olan yöneticilerin kararları, çevresel faaliyetler ile rekabet üstünlüğü sağlama kapasitesine sahiptir (Lopez Gamero, 2011: 480). Örneğin, proaktif yöneticiler kirliliği büyük ölçüde azaltan veya tamamen ortadan kaldıran proaktif teknolojilere yatırım kararları ile rekabeti yönlendirebilmektedir (Lopez-Gamero, 2011: 490). Tzschentke vd.'ne (2008: 132) göre otel yöneticileri sosyal etik kaygısı nedeniyle çevre uygulamalarını benimsemektedir. Hatta çevreye yönelik tutumları yüksek olan üst düzey yöneticiler gözle görünür katılıma teşvik etmektedir. Çevreye duyarlı faaliyetleri benimsemenin ekonomik avantajlarına rağmen bazı yöneticiler ekolojik yatırımların yüksek sermaye getirmesi nedeni ile kurumsal düzey uygulamaları göz ardı etmektedir. Özetle stratejik düzeyde yöneticilerin kişisel inançları, vizyonları çevresel faaliyetlerde farklılık yaratabilmektedir (Park, 2014: 109).

Hsieh'e (2012: 100-107) göre bir işletmenin çevre politikasına sahip olmasında organizasyonel yeteneklerinin önemine dikkat çekmektedir. Yetenekler çevresel politikaları yönlendirebilmektedir. Klepsch ve Schneider'e (2012: 30) göre üst yönetim bu organizasyonel yetenekler her bir departman temsilcisinin aktif katılımı ile yeşil ekibin oluşturulmasına dikkat çekmektedir. Örneğin Marriott Otel grubu gibi bazı oteller yeşil elçilere sahiptir. Uluslararası rekabet üstünlüğüne sahip pek çok otel yapılanma için uluslararası bir standardizasyon kuruluşu olan ISO 14001 çevresel yönetim sistemlerini (EMS) kullanmaktadır. Çünkü ISO 14001 otel işletmelerinde, çevre yönetimi konusunda duyarlı olmalarını istemektedir (Lopezgamero vd., 2016: 4-5). Özetle bu bölümde üst düzey çevre yöneticilerinin tutumlarının çevresel programın algılanan faydaları üzerinde olumlu bir etkisi olup olmadığına dair tartışmalara yer verilmiştir.



### 1.5.2. Fonksiyonel Düzey Faaliyetler

Erdoğan ve Barış'a (2007: 609) göre çevreye duyarlı fonksiyonel düzey otelcilik faaliyetleri satın alma süreci ile başlamaktadır. Bu nedenle satın alma sürecinde otellerin çevresel hasarı en aza indirmek için yerel ve çevre dostu ürünler satın alması fonksiyonel düzeyde önem arz etmektedir (Chien, 2017: 16). Ayrıca geri dönüştürülebilir ve yeniden kullanılabilir ürünlere, enerji tasarrufu sağlayan cihazlara, deterjanların sınırlı kullanımına, geliştirilmiş geri dönüşümlü alternatif ürünlerin satın alınmasına ve gereksiz satın alma işlemlerinin asgari düzeye indirilmesine yönelik tüm faaliyetler satın alma sürecinde gerçekleşmektedir (Erdoğan ve Barış, 2007: 609). Bu nedenle işletmelerin çevre dostu bir satın alma politikası oluşturmaları ve aşağıdaki çevre dostu satın alma ilkelerini uygulamaları hem ekonomik hem de ekolojik sürdürülebilirliğe katkı sağlayacaktır (Erdoğan ve Barış, 2007: 609):

- Geri dönüşümlü ve yeniden kullanılabilen ürünlerin satın alınması,
- Hizmet üretim ve sunumu esnasında en az atık bırakan, geri dönüşümlü, sağlıklı kutulanmış ürünlerin tercih edilmesi,
- Enerji tasarrufu sağlayan donanımların satın alınması ve kullanılması,
- Doğaya zarar vermeyen temizlik kimyasallarının satın alınması ve israfın önlenmesi.

Kirk'e (1995: 6) göre satın alma politikaları çevre dostu tedarikçilerle ortaklıklar kurmak, sürdürülebilir ürünleri satın almakla gerçekleştirebilmektedir. Emeksiz vd. (2007: 146) araştırmalarında temizlik kimyasallarını satın alan çoğu işletmenin çevre dostu oldukları sonucuna varmıştır. Aynı zamanda tedarikçilerden ekolojik mal ve hizmetlerin seçilmesi işletmenin itibarını ve müşteri sadakatini artırabilmektedir. Ekolojiye duyarlı olmayan bir tedarikçi ile çalışmanın işletmenin itibarını önemli derecede tehlikeye atacağı bildirilmektedir (Greenhotelier, 2012). Bir diğer önemli konu yerel tedarikçilerle yapılan işbirlikleridir. Yerel tedarikçilerden gıda tedariki sadece yerel işletmeleri desteklemekle beraber, aynı zamanda daha kısa mesafeler nedeni ile karbon ayak izini önemli ölçüde azaltmaktadır. Bu durum işletmelerin müşterilerine yerel ürün sunarak hem maliyetlerini düşürmelerine hem de imajlarını arttırmalarına neden olabilmektedir. Örneğin yerel tedarikçiler tarafından yapılan toplu alımlar ambalaj kullanımı düşürülebilmektedir. Son zamanlarda oteller satın alma yerine kendi ürünlerini üretmektedir. Pek çok otel organik olarak yetiştirilebilecekleri ve tek bir çatı altında hizmet edebilecekleri ve aynı zamanda emisyonlarını azaltan organik bahçeleri tercih etmektedir. Özetle oteller ve tedarikçilerle ilişkilerini geliştirdikçe gıda ve hizmet kalitesini de

iyileştirmektedir<sup>18</sup>. Sonuç olarak otellerin fonksiyonel düzey faaliyetlerinde sürdürülebilir tedarik süreci otelin çevre politikasında rol oynamaktadır.

Otellerin fonksiyonel düzey çevreye duyarlı faaliyetleri arasında çevre eğitimi önemli rol oynamaktadır. Çevre eğitimi doğal ekolojik çevre ilkeleri, çevre etiği ve sürdürülebilirlik gibi bazı temel öğrenme kavramlarını içermektedir<sup>19</sup>. Sürdürülebilirlik ilkelerini uygulama personel eğitimi önemlidir. Bir işletme en iddialı çevre politikasına sahip olabilir, ancak personel, çevre politikasının arkasındaki felsefenin, hedeflerin ve bunlara nasıl ulaşılabileceğinin anlamadığı sürece başarılı olması mümkün değildir. Bu nedenle otellerin insan kaynakları politikalarında tüm çalışanların çevre yönetimi ile ilgili eğitimleri ve sürdürülebilirlik çalışmalarına katılımları yer almalıdır. Özellikle çalışanların sürdürülebilir uygulamaların nasıl gerçekleştirilecekleri konusunda tam olarak eğitilmesi önemlidir<sup>20</sup>. Çevre eğitim ve öğretim uygulamalar çalışanların bağlılığını ve kararlara katılımını güçlendirip (Larson vd., 2000: 10) işletme performans performansını da etkileyebilmektedir (Dangelico, 2014: 735). Çevresel yönetim kadrosu, bölgesel ve uluslararası standartlara uygun olarak en iyi çevresel faaliyetleri uygulamak için gerekli niteliklere ve bilgiye ve becerilere sahip olmalıdır. Örneğin Hilton International Otelinin küresel çevre programına dayanan Hilton Europe ve Africa'nın 'biz önemsiyoruz!' kampanyası çalışanları, müşterileri ve ortakları bilinçlendirmeyi, eğitim vermeyi, bilgilendirmeyi ve ilham vermeyi amaçlamıştır<sup>21</sup>. Vatan ve Poyraz'a (2016: 24) göre otel personelinin eğitimini ve çevresel farkındalığını arttırmada bazı adımlar önemlidir. Bunlar:

- Tüm otel personellerinin yeşil otel konseptini benimsemesi için eğitim programları düzenlemek,
- Düzenli toplantılar yapılarak personelin farkındalığını arttırmak,
- Rekabet yaratarak personeli motive etmek ve her ay iyi performans gösteren bir personeli başarısından dolayı ödüllendirmek,
- Personel eğitimlerine devam etmek ve program ilerledikçe sonuçları personelle paylaşmak.

Koç (2014: 412) tarafından Antakya Güngör Ottoman Palace'te yapılan bir araştırmada, tüm çalışanlar çevre ve hijyen eğitimine sahip olup her bölümde gönüllüler ve departman yöneticileri için çevre mevzuatı ve atık yönetimi gibi niş eğitimi verilmektedir. Özellikle araştırma bulgular, temizlik ve mutfak personelinin, deterjan, dezenfektan ve

<sup>18</sup> <http://www.greenhotelier.org/know-how-guides/sourcing-sustainable-food-in-hotels/> (erişim tarihi: 28.02.2018)

<sup>19</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental\\_education](https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental_education) (erişim tarihi: 02.09.2017)

<sup>20</sup> <http://www.greenhotelier.org/our-themes/waste/talking-point> (erişim tarihi: 14.11.2018)

<sup>21</sup> <http://www.greenhotelier.org/our-themes/community-communication-engagement/environmental-awareness-and-training/> (erişim tarihi: 02.11.2017)

tedarikçi miktarı gibi kimyasal ve hijyen ekipmanlarının kullanılmasından sorumlu bölümler tarafından eğitildiğini göstermektedir. Özetle uygulama ve bilimsel çalışmalar otel işletmelerinin insan kaynakları politikalarında personelin çevre eğitiminin önemine vurgu yapmaktadır.

### 1.5.3. Operasyonel Düzey Faaliyetler

Tüm dünya otel işletmeleri 1990'lı yıllardan itibaren çevreye duyarlı işletmecilik uygulamalarını gerçekleştirmektedir (Fukey ve İsaac, 2014: 296). Özellikle işletmeler operasyonel uygulamalar ile hem verimliliklerini arttırmakta hem de ekolojik sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır (Alvarez-Gil vd., 2001: 457). Bu uygulamalar arasında soğutma, ısıtma, aydınlatma, yemek pişirme, temizlik, yüzme ve sulama faaliyetleri ile su, enerji ve atık yönetimini sağlamaktadır (Sloan, 2013). Bir otelde su kaynaklarının etkin kullanımı büyük oranda mutfakta, çamaşırhanede ve banyolarda oldukça önemlidir (Fukey ve İsaac, 2014). Bu konuda oteller bazı operasyonel faaliyetler ile çevreye duyarlı olabilmektedir. Örneğin banyolarda su tasarruflu bataryaların kullanımı ile su kullanımı %30'a kadar azaltılabilmektedir. Ya da yatak odaları, tuvalet ve pisuarlarda %40'a varan su tasarrufu yapılabilmektedir. Su kullanımını optimize etmenin bir başka yolu yağmur suyunu tuvaletler için kullanarak su tüketiminin %50'ye varan oranda tasarruf sağlamaktır (Sloan, 2013: 43). Daha az su ve daha az temizleyici ile çalışan makinelerin kullanımı ya da misafirlerin aynı çarşaf ve havluları bir günden fazla kullanabileceği sistemlerin oluşturulması su tüketimini azaltan seçenekler arasında yer almaktadır. Misafirlerin bu girişimlere katılma istekliliği otele günde binlerce litre su, temizlik ürünü ve enerji tasarrufu sağlamaktadır (Sloan, 2013:44). Yüzme havuzları, spa, su tesisleri ve bahçeler, otelde enerji ve su tüketen diğer alanlardır. Havuz kaplamaları ile soğuk iklimlerde buharlaşmayı ve ısı kaybı azaltılabilmektedir. Ayrıca daha fazla filtreleme cihazı aynı zamanda su kalitesini artırmakla birlikte, geri yıkama ve kimyasal kullanımını azaltmakta, bu da yıl boyunca önemli tasarruflar sağlamaktadır (Sloan, 2013: 45). Koç'a (2014: 411) göre otellerin yeşil alanlarını sulaması için sulama yağmurlama teknikleri kullanmasının bir diğer faaliyettir.

Otellerin operasyonel faaliyetleri arasında bir diğer uygulaması enerji kaynaklarına yönelik alandır. Otel işletmeleri diğer sektörlere kıyasla daha büyük miktarda elektrik kullanmaktadır. Diğer bir ifadeyle enerji kullanımı bir maliyet faktörüdür. Bu nedenle otel işletmeleri enerji tüketimini azaltmak için çevre yönetim sistemleri uygulamaktadır (Erdoğan ve Barış, 2007: 609). Sloan'a (2013: 20) göre otellerin üç ayrı alanda yüksek düzeyde elektrik tüketimi olmaktadır. Bu alanlar:

- Misafir odası (yatak odaları, banyolar / duşlar, tuvaletler),
- Ortak alanlar (resepsiyon salonu, lobi, bar, restoran, toplantı odaları, yüzme havuzu, spor salonu, sauna vb), çevre ile ısı değişimi yüksek oranlı alanlar,
- Hizmet alanları (mutfaklar, ofisler, depolar, çamaşırhaneler, personel tesisleri ve diğer teknik alanlar).

Sloan'a göre (2013: 14) çevreye duyarlı bir otel yalnızca enerji kullanımının tasarrufu yollarını araştırmalı, aynı zamanda güneş, rüzgar, ağaç, biokütle, füzyon ve hidroelektrik gibi yenilenebilir kaynaklardan da enerji kullanımından faydalanmalıdır. Özellikle sıcak bölgelerde elektrik tüketimi dış hava sıcaklığına bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle enerji tasarrufu sağlayan farklı teknolojiler gelişmiş ülkelerde sürdürülebilir gelişmenin temel bileşeni haline gelmiştir (Emeksiz, 2007: 146). Örneğin Malezya'da otellerin yenilenebilir enerji (güneş paneli) ve yağmur suyu toplama sistemi gibi yeni teknolojilere katılımı dikkat çekicidir (Yusof ve Jamaludin, 2013: 429). Antakya Güngör Ottoman Palace Hotel'in dış cephesi ısı kaybını önleyen çift kapılar ve özel camlardan oluşmaktadır. Genel alanlarda ısıtma ve soğutma otomatik olarak kontrol edilmektedir. Otel içerisinde kullanılan ekipmanlar az elektrik tüketen teknolojiye sahiptir. Ayrıca aydınlatmada enerji tasarruflu ampuller ve ledler kullanılmaktadır (Koç, 2014: 411). Ya da bir misafir, odada bir dokunmatik ekran kullanarak çevreye duyarlı programına katılabilir, nevresimleri her gün değiştirmemeyi veya günün herhangi bir saatinde sıcaklığı kontrol etmemeyi seçebilirler (Fukey ve İsaac, 2014: 300).

Son olarak otellerin çevreye duyarlı operasyonel faaliyetleri arasında katı atık yönetimi yer almaktadır. Otel atık bileşenleri arasında alüminyum, plastik, cam, çelik, karton ve gıda yer almaktadır. Emeksiz'e (2007: 147) göre doğal çevreyi korumak için konaklama işletmelerinin plastik, metal, cam, kağıt ve gıda atıkların geri dönüştürmesi oldukça önemlidir. Ankara'daki otel işletmelerini kapsayan bir çalışmada otellerin katı atık olarak en çok yiyecek ve kağıt ürettiği ortaya çıkmıştır (Erdoğan ve Barış, 2007: 608). Dolayısıyla atık yönetim sistemleri iş süreçlerindeki basit değişikliklerle başlatılmasında fayda görülmektedir. Örneğin otel işletmesi temizlik ihtiyaçlarını kontrol etmenin yanı sıra, geri dönüşüm programın müşteriler ile paylaşarak misafir odalarına geri dönüşüm kapları koyabilir (Fukey ve İsaac, 2014: 298). Ya da üniforma ve nevresim gibi hasar görmüş tekstil ürünleri, misafir çamaşır torbaları, küçük önlükler, temizlik bezleri, vb. kullanılabilir tasarruf ve ekolojik sürdürülebilirliğe katkı sağlayabilmektedir (Sloan, 2013: 32). Bu tip atık minimizasyonu atık arıtma maliyetini azaltmakta geri dönüşüm, evsel atık toplama, yanma ve arazi doldurma yoluyla ek maliyetlerden kaçınılmaktadır. Örneğin, Hilton otelleri 2009 ve 2015 yılları

arasında atık yoğunluğunu yüzde 29,1 azaltmıştır. 2011 yılından bu yana, 1.600'den fazla otel sabunun geri dönüşümüne katılmış, 1.000.000 pounddan fazla sabun kullanmış ve 5.000.000 adetten fazla yeni sabun dağıtmıştır (Hilton Raporu, 2017). Otel işletmeleri arasında en yaygın uygulamalar eski mobilyaların, ev eşyalarının, çarşafların ve havluların, kiliseler, hayır kurumları veya yaşlı merkezlerine dağıtımı ile olmuştur (Wan, 2017: 14). Günümüzde bir dizi otel plastik kullanımını azaltmak için aktif bir girişimde bulunmaktadır. Örneğin Hilton zinciri, 2018 yılı sonuna kadar oteldeki tüm plastikleri kaldırımı, Marriott otelleri tek tek sunulan tuvalet malzemelerini yeniden kullanılabilir dağıtıcılarla değiştirmiştir<sup>22</sup>. Özetle, otel işletmelerinin stratejik, operasyonel ve fonksiyonel düzey çevreye duyarlı faaliyetler sürdürülebilir gelişme yanı sıra rekabet üstünlükleri açısından önem teşkil etmektedir. Bu nedenle otellerin çevreye duyarlı stratejileri uzun vadeli planlarında bulunmalıdır.

### 1.6. Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejileri

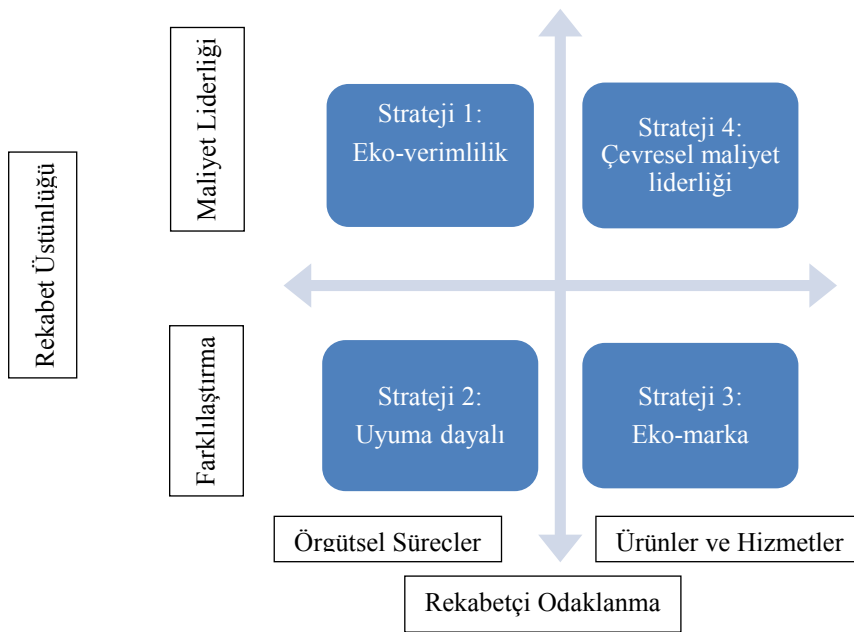
1980'de Michael Porter maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerini rekabet stratejisi olarak tanımlamıştır. Porter'e göre, bir işletme emeğin verimli kullanımı yoluyla ve sektöre en düşük maliyetle ürün veya hizmetler satarak rekabet üstünlüğü elde edilmektedir. Öte yandan, bir işletme eşsiz ürün veya hizmetler oluşturmak üzere farklılaşma stratejileri kullanmaktadır (Porter, 1980). Porter'in (1980) rekabet avantajı modelini esas olan, Orsato (2006), işletmenin rekabetçi odaklanmasına ve rekabet gücüne bağlı olarak dört genel çevreye duyarlı rekabet stratejisi türü tanımlamıştır. Şekil 2.1'deki model, rekabet üstünlüğü ve rekabetçi odaklanmanın dikkate alınarak rekabet stratejilerini çevresel bir bağlamda birleştirmektedir.

Orsato'ya (2006) göre eko-verimlilik (*Eco-Efficiency*) stratejisi doğrudan sürdürülebilirlikle ilgilidir. Çünkü söz konusu strateji atıkların, kaynakların ve enerjinin kullanımını azaltarak, düşük maliyet sunan ve ekonomik kazançlar sağlayan faaliyetler içermektedir. Yenilenebilir kaynaklardan enerji üretmek, bilgisayarlar için daha az kağıt veya düşük-enerjili bilgisayarları kullanabilmek eko-verimliliğe örnekler olabilmektedir (Christmann, 200: 675). Eko-verimlilik - kaynak tüketiminin, atıkların ve kirliliğin en aza indirilmesi yoluyla üretkenliğin artırılması - hem rekabet edebilirliği hem de çevresel performansı iyileştirmek için işletmelerin dikkate aldığı stratejiler arasında yer almaktadır (Kabongo ve Boiral, 2017: 959-960).

Matristeki bir diğer strateji uyuma dayalı liderliktir (*Beyond Compliance Leadership*). Uyuma dayalı liderlik stratejisi ile firmalar sadece bir gereklilikten değil (örneğin çevresel yönetim sistemi sertifikasına sahip olmak gibi) çevresel iyileştirmeler için de para harcamaya

<sup>22</sup> <http://www.greenhotelier.org/our-themes/waste/talking-point-why-waste-it/> (erişim tarihi:25.07.2018)

gönüllü olmaktadır (Orsato, 2006: 133-134). Benn (2006: 159) bu stratejiye geçişin bazı kültürel değişim ve tutumlar gerektirdiğini ifade etmektedir. Bu stratejiye rekabetçi odaklanma ve organizasyonel bir süreç olup işletmeler paydaşların etkinlik çabalarını tanımak istemeklerdir. İşletmeler uyuma dayalı strateji ile örgütsel süreçlerinde farklılaştırma uygulamayı tercih etmektedir. Örneğin çevreye duyarlı uygulamaların yarattığı baskı ile eko etiketleme uygulamak uyuma dayalı pazarlama stratejisidir (Marchi, 2013: 64). Ya da üretim süreçlerini optimize etmek için daha verimli makinelere yatırım yaparak, daha fazla çevreye duyarlı yenilikler yapmak bu stratejiye örnek olarak verilebilir (Marchi, 2013: 64).



**Şekil 1.2 Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejileri**

**Kaynak:** Orsato, 2006: 131

Matristeki bir diğer boyut eko-markadır (*Eco-Branding*). Çevreye duyarlı ürün ve hizmetler açısından farklılaştırma fırsatlarını artırmak amacıyla eko-marka stratejisi uygulaması işletmeler arasında sıklıkla rastlanmaktadır (Orsato, 2006: 134). İşletmeler çevreye duyarlı ürün farklılaştırması ile benzer ürünlerden daha fazla çevresel faydalar sağlayan veya daha az çevresel maliyetler getiren ürünler sunabilmektedir. Ürünlerdeki veya üretim sürecindeki değişiklikler genellikle işletme maliyetlerini artırsa da işletmenin yeşil pazar nişini doldurarak ilave pazar payı elde etmesini sağlamaktadır (Reinhardt, 1998: 46). Bu bağlamda eko-marka işletmenin çevre dostu ürünleri ve hizmetleri sunarak kendini rakiplerinden sıyrılmaya çalıştığı bir strateji olarak tanımlanmaktadır. Reinhardt'a (1998: 47) göre işletmelerin bu stratejiyi benimsemek için üç temel ön şart bulunmaktadır:

- Tüketiciler ekolojik farklılaşmanın maliyetlerini ödemeye istekli olmalıdır.
- Ürünün çevresel performansı ile ilgili güvenilir bilgi tüketiciye sunulmalıdır.
- Farklılaştırmanın rakipler tarafından taklit edilmesi zor olmalıdır.

Matrisinin son stratejisi çevreye duyarlı maliyet liderliği (*Environmental Cost Leadership*) stratejisidir. Çevreye duyarlı maliyet liderliği stratejisi firmanın eko-verimlilik stratejisine göre daha radikal yenilikleri düşük operasyonel maliyetlerle sunduğu stratejidir (Orsato, 2006: 135). Örneğin Marchi (2013) araştırmasında bir işletmenin yeni bir ürün serisi geliştirip - "Econyl" iplik - hammaddelerin kullanarak ürün ömrünün sonunda kirliliğin azalmasını sağlamıştır. Özetle, çevreye duyarlı rekabet stratejileri, üretim maliyetlerini düşürmek, rekabetçi konumu iyileştirmek, yeni pazarlara girmek gibi hem iş stratejisi hem de piyasa stratejisiyle ilişkili ekonomik faydaları yaratabilmektedir.

### 1.7. Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerinin Rekabet Üstünlüğüne Etkileri

Son dönem stratejik yönetim çalışmaları işletmelerin rekabet üstünlüğünde çevreye duyarlı rekabet stratejileri geliştirdiklerini göstermektedir (Marchi, 2013; Atkin vd., 2012). Çünkü işletmeler günümüzde çevresel rekabet stratejileri ile ortalama üzerinde performans elde etmektedir. İşletmelerin ekolojik bakış açısı ürün ve hizmetlere değer katmak, yeni fırsatlar yaratıp sürdürülebilir iş faaliyetleri yürütmek açısından yerel ve küresel düzeyde rekabet avantajı yaratabilmektedir (Atkin vd., 2012). Atkin'in (2012: 118) çevreye duyarlı stratejilerinin rekabet üstünlüğüne etkilerini tartıştıkları çalışmasında her bir rekabet stratejisinin etkilerini ortaya koymuşlardır.

Tablo 1.2 Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerinin Rekabet Üstünlüğüne Etkileri

Rekabet Stratejileri	Rekabet Üstünlüğüne Etkileri
<p><i>Maliyet liderliği</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Göreceli/nispi fiyat: eko-verimli malzemeler, yan ürün kullanımı, yüksek işlem verimi</li> <li>2. Nispi pay: olgun piyasaları bozmak için radikal süreç yenilikleri</li> <li>3. Giriş engelleri: En düşük fiyat ve çevreye en az etki</li> </ol>	<p>Ölçek ekonomileri, öğrenme eğrisi, düşük maliyetli erişim, atık minimizasyonu, teknolojik yenilik, yapı, tazminat</p>
<p><i>Farklılaşma</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tüketici algısı: net fayda veya çevresel değer</li> <li>2. Ürün / hizmet teklifi: rakipler tarafından çoğaltma veya taklit zorluğu</li> <li>3. Tüketici Gizliliği: İtibar, Sadakat / Tutma, Yaşam Döngüsü Değeri</li> </ol>	<p>Ürün özellikleri: ekolojik veya bio dinamik bağlantılar, çevre yönetimi ve işletme fonksiyonları arasındaki açık bağlantılar, erken giriş zamanlaması, konum, ürün karmaşıklık, hizmet iyileştirme, imaj</p>

**Kaynak:** Atkin vd., 2012: 118

Çevreye duyarlı maliyet liderliği stratejisi firmaların üretim süreçlerine odaklanan yeşil uygulamaların benimsenmesi ile açıklanmaktadır (Hart, 1995: 1008). Bu uygulamalar üretim süreçlerinin etkinliğini artırarak, girdi ve atık bertaraf maliyetlerini azaltarak üretim

maliyetleri düşürmeyi amaçlamaktadır (Hart, 1995; Shrivastava, 1995). Maliyetlerden tasarruf, çevreye duyarlı stratejiye uymak için önemli bir gerekçe olarak açıklanmaktadır. Örneğin çevresel faaliyetler verimliliği artırarak hem firma hem de ekolojik çevreye yönelik israfı azaltabilmektedir. Christmann (2000: 663) süreç yeniliğine yönelik yeteneklerin maliyet avantajı sağlayan çevresel yönetimi uygulamalar ile performans arttırabileceğini göstermiştir. Önceki yönetim çalışmalarında ekoloji işletme faaliyetlerine bir sınır ve / veya ek maliyet olarak algılanırken, sonradan çevresel düzenlemeler tarafından üretilen ek maliyetler, doğal girdilerin daha verimli kullanılması açısından maliyet tasarrufu olarak görülmeye başlanmıştır (Porte ve Van der Linde, 1995: 122). Çünkü ekolojik çevre düzenlemeleri yasal zorunluluklardan kaynaklanan ek maliyetleri telafi ederek yenilikleri teşvik etmek ve iş performansı artabilmektedir. Christmann'a (2000: 667) göre işletmenin kirlilik önleme teknolojilerine yönelik yenilik seviyesi ne kadar yüksek olursa, çevresel stratejilerden elde edilen maliyet avantajı da o kadar büyük olabilmektedir. Atkin vd. (2012: 124) yeşil stratejilere sahip olan işletmelerin daha yüksek bir maliyet avantajına sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Reinhardt (1998: 46) çalışmasında rekabet üstünlüğü sağlayan ve / veya riskleri hafifleten faydaların yakalanmasında ekolojik farklılaşma stratejisinin rolünü vurgulamıştır. Yazara göre ekolojik farklılaşma stratejisi performansı artırmak için bir araç olabilmekte, tüketiciler ekolojik çevreye katkı sağlamak için algılanan değerden daha yüksek değere ödeme yapmayı kabul etmektedir. Reinhardt'a (1998: 46) göre bir işletme daha fazla ekolojik faydalar yaratan veya benzer ürünlerden daha küçük çevresel maliyetler ile ürünler ürettiğinde ekolojik farklılaşma stratejisi uygulamaktadır. Ekolojik farklılaşma stratejisi daha yüksek ödeme ve pazar payı talep etme nedeni ile benimseilmektedir. Yüksek ödeme tüketicilerin daha fazla ekolojik değere sahip ürünler için daha fazla ödeme yapma isteği ile açıklamaktadır. Böylece işletmeler niş alanlarda pazar payı kazanabileceklerdir (Reinhardt, 1998). Farklılaşma avantajı ürün özelliklerine ve ürün pazarlarına odaklanan çevre yönetiminin yeşil uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Ürün odaklı yeşil uygulamalar ambalaj ve ürünlerin ekolojiye zarar vermeyecek biçimde yeniden tasarlanması, çevreye duyarlı yeni ürünler geliştirilmesi olabilmektedir (Christman, 2000: 664). Örneğin Ekawati (2016: 2668) Bali Spa yeni ürünlere yansıttığı yeşil yenilik ile rekabet avantajı üzerinde doğrudan bir etki yaratıldığını bildirmektedir. Aynı zamanda yeni ürün başarısı çevre koruma kurallarına uygun olarak üretilmektedir.

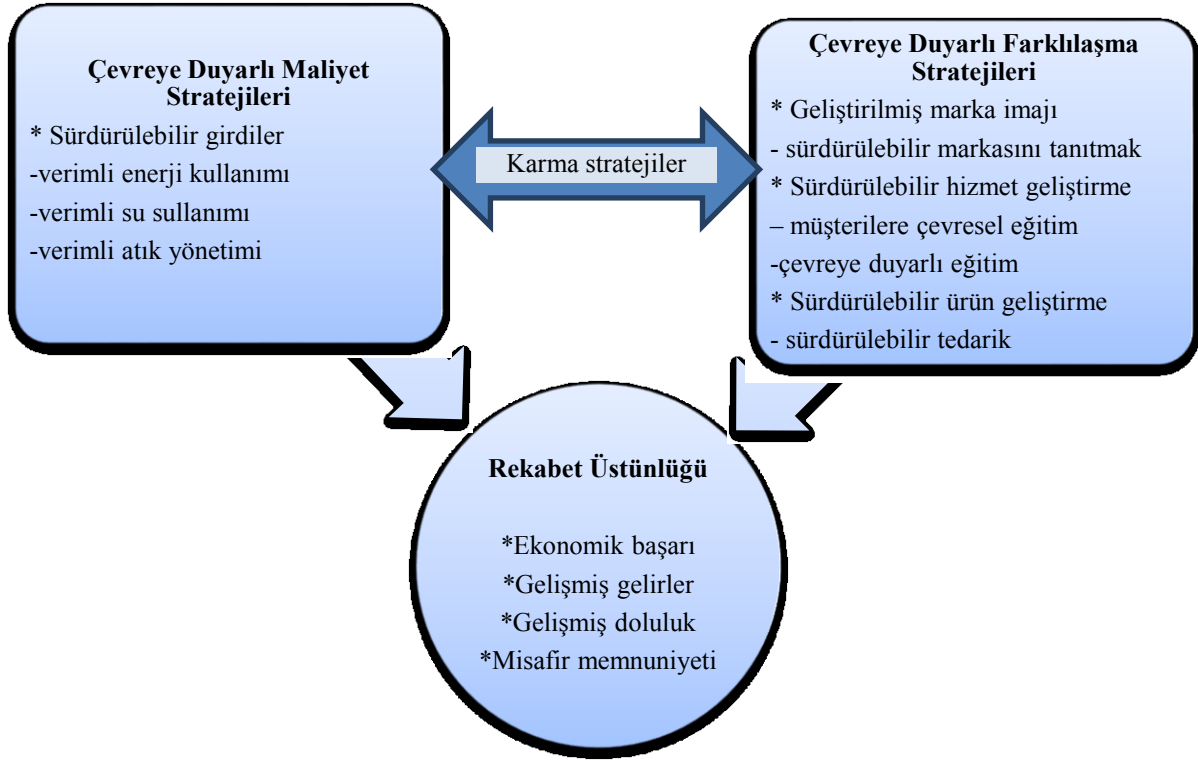


### 1.8. Otel İşletmelerinde Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerine Yönelik Araştırmalar

Konaklama sektöründe otel işletmeleri çeşitli ekolojik uygulamalar ile hem ekoverimlilik sağlamakta hem de ortalama üzerinde performans getirisi elde etmektedir. Çünkü hızlı değişen ve öngörülemeyen küresel çevrede yeni teknolojinin hızlı gelişimi, değişen müşteri özellikleri otel işletmelerinin rekabet için stratejilerini yeniden düşünmelerini gerektirmiştir (Tajeddini, 2010: 229). Oteller pazar payını arttırmak için müşterilerine unutulmaz bir deneyim sunmaya çalışmakta, odalarından lobilere ve restoranlarına kadar farklılık yaratmaya çalışmaktadır (Coşar, 2008). İşletmelerin gittikçe rekabetçi bir ortamda faaliyetlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmelerini sağlamak için ileri teknoloji kullanımına ve tüketicilerin talep ve beklentilerine hızla cevap vermelerine dikkat çekmektedir. Çünkü teknoloji otellerin performanslarını ve rekabet üstünlüğünü arttırmalarını sağlayan önemli bir stratejik varlıktır. Teknolojinin ekolojik sürdürülebilirlik için kullanılması otelleri rakiplerinden farklılaştırmakta, maliyet avantajı yaratmaktadır. Nitekim alan yazınında güncel araştırmalar çevreye duyarlı stratejileri ile rekabet avantajı sağlanabileceğini göstermektedir (Durmuş-Özdemir, 2018; Fraj vd., 2015). Böylece oteller günlük faaliyetlerinde ekolojinin korunması için yeni yöntemler benimsemeye başlamıştır. Bu nedenle otel yöneticileri kullanılan doğal kaynakların korunması konusundaki stratejilerini yeniden gözden geçirmektedir. Ayrıca sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için firmaların uzun vadeli proaktif yeşil stratejileri benimsemeleri beklenmektedir (Aragón-Correa ve Sharma, 2003: 71). Diğer bir ifadeyle ekolojik strateji uygulamaları otel rekabetçiliği açısından önemli bir başarı factor olarak ortaya çıkmaktadır (Durmuş-Özdemir, 2018: 38). Iraldo vd.'ye göre (2017: 625) oteller müşterilere ekolojik bilgi ve bilinçlendirme uygulamaları ile ortalama üzerinde performans elde edeceklerini bildirmektedir. Özetle bir otel işletmesi hayatta kalmak ve başarılı olmak için çevreye duyarlı stratejiler geliştirmelidir (Walsh ve Dodds, 2017). Walsh ve Dodds'a (2017: 682) göre çevreye duyarlı rekabet stratejileri düşük maliyet, farklılaştırma ya da karma (hybrid) bir rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir (Şekil 1.3).

Son dönemde bazı bulgular karma ekolojik stratejilerin kullanımının ekolojik sürdürülebilirlik markasından yararlanma derecesine bağlı olduğunu açıklamaktadır (Durmuş-Özdemir, 2018; Walsh ve Dodds, 2017). Hsieh (2012) dünyanın en büyük 50 otel zinciri otel yönelik çalışmasında karbon ayak izi azaltma, organik yemekler, oda içi hava kalitesi veya gürültü azaltma gibi çevreye duyarlı uygulamaların hem ekolojinin korunması hem de pazarlarında rekabetçi bir alan yaratılması açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır. Kutluay'a (2015) göre bir konaklama tesisi için çevreye duyarlı stratejilerin uygulanmasının

en önemli yararı elektrik ve su gibi doğrudan doğruya işletme maliyetlerinde düşüşe yol açan enerji kaynaklarından tasarruf sağlanmaktadır. İraldo'ya göre (2017) enerji tasarrufu ve / veya atık azaltma konusundaki eylemleri rekabet üstünlüğü yaratmaktadır. Walsh ve Dodds'a göre (2017: 683) düşük maliyet stratejilerinin aynı anda kullanımı (yani enerji tasarrufu, su tasarrufu ve atık yönetimi faaliyetleri) stratejik bir rekabet avantajı sağlamaktadır.



**Şekil 1.3 Konaklama Sektöründe Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Sürdürülebilir Stratejiler**

**Kaynak:** Walsh ve Dodds, 2017: 684

Son yıllarda otellerin rekabet üstünlüğünü etkileyen diğer strateji çevreye duyarlı farklılaşma stratejisidir. Rekabetin yoğun olduğu sektörde oteller farklı müşterilere hitap etmek ve daha iyi hizmet vermek için birçok farklı teknoloji kullanarak farklılaşma stratejisi uygulamaktadır. Böylece oteller yenilikçi uygulanarak, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) imkânları ve teknolojik öğrenme yeteneği ile performanslarını yükseltebilmektedir. Vatan ve Poyraz'a göre (2016: 27) otellerin başarısı için yapabilecekleri en kolay şey çevreye duyarlı yenilikler yapmaktır. İşletmeler mevcut durumda yaptıkları küçük değişikliklerle maliyetlerinin bir kısmını azaltabilir ve daha rekabetçi hale gelebilmektedir. Yazara göre sürdürülebilir bir otel olmanın ilk adımı çevreye duyarlı yenilik uygulamalarıdır. Yeni teknolojiler geliştirmek ve farklılaşma yaratmak için otellerin yeteneklerini anlamaları ve geliştirmeleri gerekir; çünkü bu yetenekler rekabetçi bir avantajın temelini oluşturmaktadır.

Diğer bir ifadeyle dinamik yeteneklerin olmaması konaklama sektöründeki yeniliği engellemektedir (Tajeddini, 2012: 1128). Ayrıca otel endüstrisinin dinamik yapısı göz önüne alındığında yeteneklerin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu durum otellerin dinamik yetenekler ile farklı hizmetler sunarak rekabet üstünlüğüne neden olabilmektedir. Böylece dinamik yetenekler hangi çevre stratejisini uygulayabileceği konusunda sınırlamalar getirebilmektedir (Leonidou vd., 2013: 98). Leonidou vd. (2013: 98) otellerde çevreye duyarlı-temelli rekabet üstünlüğü yaratmada dinamik yeteneklerin önemine dikkat çekmektedir. Lopez-Gamero (2011: 480) ise otellerin ekolojik uygulamaları takip ederek yeni üretilen kaynaklar ve yetenekler yoluyla farklılaşarak rekabet avantajı elde edeceklerini tespit etmiştir. Son olarak Fraj vd. (2015: 30) proaktif çevre stratejilerinin kullanılmasının örgütsel rekabet edebilirlik üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bildirmektedir. Özetle bu tez çalışması sadece çevreye duyarlı rekabet stratejilerin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisine değil, aynı zamanda dinamik yeteneklerini de analiz etmeyi gerekli görmüştür.

## İKİNCİ BÖLÜM

### REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN SAĞLAMASINDA DİNAMİK YETENEKLER

#### 2.1. Rekabet Üstünlüğüne Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar

Stratejik yönetim alan yazınında rekabet üstünlüğü konusunu ele alan iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Birincisi M.E. Porter tarafından geliştirilen ve rekabet üstünlüğünün, endüstrinin yapısından kaynaklandığını ileri süren endüstriyel organizasyonel yaklaşımdır (Industrial Organization Approach). Diğeri ise, rekabet üstünlüğü oluşturan asıl unsurun işletmeye özgü kaynaklar ve yetenekler olduğunu savunan kaynak temelli yaklaşımdır (Resources-based Approach). Firmanın kaynaklarını ve sürdürülebilir rekabeti vurgulayan bu yaklaşımın öncüsü Jay Barney olarak kabul edilmektedir. Bu temel yaklaşımlardan hangisinin işletme performansına daha olumlu etki ettiği stratejik yönetim araştırmacılarının oldukça ilgisini çekmektedir. Bu nedenle bu çalışmada öncelikle her iki yaklaşımla ilgili literatür taraması yapılmaktadır.

##### 2.1.1. Endüstriyel Organizasyonel Yaklaşımı

Endüstriyel organizasyonel yaklaşıma göre rekabet üstünlüğü elde etmede firmanın endüstri-pazar özelliklerinin, yani dışsal özelliklerinin belirleyiciliği önemlidir. Bu avantajın elde edilmesi için işletmeler ilk olarak içinde buldukları sektöre odaklanmalı, ardından sektörün yapısına yönelik örgütsel stratejiler geliştirmelidirler. Porter'a göre endüstriyel organizasyonel yaklaşım sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletmenin rakiplerine karşı uzun dönemde rekabet stratejileri ile finansal performansını yüksek tutması olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1980). Yazara göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamanın yolu maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden geçmektedir.

Maliyet liderliği stratejisi işletmenin endüstri içerisinde en düşük maliyetle üreten olmayı hedef olarak seçerek faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle gerçekleştirmesidir. Maliyet stratejisinin amacı, faaliyet gösterdiği sektörde maliyet konusunda lider olmaktır. Bir işletme bu liderliği elde ettiği zaman, maliyet avantajını fiyat üzerinde kullanıp rakiplerinden daha düşük fiyat sunabilmektedir (Akbolat ve Işık, 2012: 404). Farklılaştırma stratejisi ise işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerde farklılık yaratarak sektör ortalamalarının üzerinde getiri elde etmesini sağlayan bir stratejidir (Çağlayan ve Durmuş-Özdemir, 2018: 204). Diğeri bir ifadeyle farklılaştırma stratejisi işletmelerin rakiplerine göre farklı, yenilikçi ve kaliteli ürünler ortaya koymaya çalışmaktadır. Farklılaşmış ürün yeteneği sayesinde işletmeler rakiplerinden yüksek fiyat uygulayarak, müşterilerin bu fiyatı ödemesini sağlayarak,

ortalamanın üzerinde getiri elde etmektedir (Cantürk ve Çiçek, 2016: 103). Farklılaştırma tüketici tercihlerini etkileyerek dikkat çeken ve rekabet avantajı sağlayan bir stratejidir. Stratejik alan yazında Mintzberg (1988) Porter'ın farklılaştırma stratejisini alt boyutlara fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, destek farklılaştırma, kalite farklılaştırma ve tasarım farklılaştırma olarak sınıflandırmıştır. Fiyat farklılaştırma stratejisi işletmelerin ürün ve/veya hizmetlere ilişkin fiyatlarını, piyasa ortalaması üzerinde belirlemesidir. İmaj farklılaştırma stratejisi ürün ve/veya hizmete müşteri ihtiyaçlarını karşılama bakımından görünüm ve estetik yönünden değer katılmasıdır. Destek farklılaştırma stratejisi ürün ve/veya hizmetin kendi niteliğinde bir farklılık yaratmaktan çok, müşteriye sunulan destek hizmetlerinde bir farklılaşma yapılmasıdır. Kalite farklılaştırma stratejisi ürün ve/veya hizmetin niteliğinde farklılık yapacak ve müşteri için daha cazip hale getirecek her türlü çabanın gerçekleştirilmesidir. Tasarım farklılaştırma stratejisi ise ürün ve/veya hizmetin dış görünüşlerini veya fiziksel konumunu değiştirerek farklı bir ürün/hizmet ortaya konması olarak tanımlanmaktadır (Çağlayan ve Durmuş-Özdemir, 2018: 204). Odaklanma stratejisi, sınırlı bir müşteri grubunun ya da pazarın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir stratejidir. Bu strateji coğrafi pazar olarak, ürün hattının ya da müşteri grubunun bölümlendirilmesiyle, belirli bir pazarda mal veya hizmet üzerine yoğunlaşmaktadır (Cantürk ve Çiçek, 2016: 104).

### **2.1.2. Kaynak Temelli Yaklaşım**

İşletmenin rekabetçi dış çevresine odaklanan endüstriyel yaklaşımı tamamlayan kaynak temelli yaklaşım işletmenin kaynakları ve yeteneklerine vurgu yapmaktadır. Kaynak temelli yaklaşıma ilk katkılar Edith Penrose (1959), Ansoff (1965), Andrews (1971) ve Wernerfelt (1984) tarafından yapılmıştır. Bu yaklaşıma göre rekabet üstünlüğü işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri doğru bir şekilde belirlemekle elde edilmektedir (Barney ve Arikan, 2001). Barney'e (1991:102) göre işletmeler rakiplerinin taklit etme girişimlerine rağmen hala faaliyetlerine devam ettiği sürece sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamış olacaktır. Başka bir ifadeyle işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için kaynaklarının rakipler tarafından taklit edilememesi gerekmektedir. Kaynak temelli yaklaşımı, işletmenin maddi ve maddi olmayan varlıkları ile yeteneklerinin bir kombinasyondur. Collis ve Montgomery (1995: 118-128) göre kaynak temelli yaklaşımın rekabetçi üstünlüğünü anlamak için, soyut varlıkların önemini kavramak gerekmektedir. Çünkü somut varlıklar daha kolay ele geçirilmekte veya taklit edilebilmektedir. Helfat ve Petrarf (2003: 999) ise firmanın sahip kaynaklarını ve üretimde yer alan hem soyut hem somut kaynakları stratejik varlık olarak kabul etmektedir. Barney'nin kaynak temelli

yaklaşımı, heterojen kaynaklarına dayanmaktadır ve bu heterojenliğin sürdürülebilir olduğu ve firmaların rekabet avantajı kazanarak uzun vadeli rekabet avantajı kazanabileceği varsayımına dayanmaktadır (Barney, 1991, 2001).

Barney'in kaynak tanımı yetenekleri de içermekte ancak yeteneklerin rekabet üstünlüğüne nasıl katkıda bulunduğu konuda açıklık getirilmemektedir. Ancak doğasında olan kısıtlamaları, özellikle çevrenin hızlı ve öngörülemeyen değişimlerinde rekabet avantajlarının açıklanmaması gibi çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1105). Ambrosini ve Bowman'a (2009: 29-30) göre gelecekte işletmeler için değerli kaynakların nasıl oluşturulacağı, mevcut olan değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez kaynakların nasıl yeniden yapılandırılacağı ve firmanın gün içindeki koşullarının rekabet gücü ve performansının nasıl oluşturulacağı ile ilgili teori yönlerinden dolayı yetersiz olduğunu öne sürmektedir. Bu açıdan yazarlara göre farklı alanların kullanımı yoluyla firmaların değerli kaynaklarını değiştirmeye odaklanan dinamik yetenekler teorisi önemli kabul edilmektedir. Kaynak Temelli Yaklaşımına göre alan yazında uzun vadeli ve sürdürülebilir başarıya ulaşmak için işletmelerin operasyonel yeteneklerinin mevcut pazarlarda rekabet etmek için yeterli olmadığı hatta yeteneklerin pazarlara ve teknolojilere göre uyumlaştırması gerektiği vurgulanmaktadır. Böylece işletmeler dinamik yetenekleri ile çevresel belirsizliğe direnç sağlayabileceklerdir. Kaynak temelli yaklaşım dinamik yeteneklerin dahil edilmesi, hem kaynakların seçilmesi hem de kaynakların sınıflandırılması açısından önemlidir. Diğer bir ifadeyle işletmeler dinamik yetenekleri ile belirsizliğe karşı çeşitli stratejiler geliştirmelerini sağlayabilecektir (Zahra vd., 2006: 924).

## **2.2. Dinamik Yetenekler Yaklaşımı**

Dinamik yetenekler yaklaşımı kaynakların değerlendirilmesine ilişkin statik yaklaşım eleştirilerine tepki olarak geliştirilmiştir. Teece vd. (1997: 516) dinamik yetenekleri, firmanın hızla değişen çevrelere yanıt verebilmek için içsel ve dışsal yeteneklerini bütünleştirme, yaratma ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Dinamik yetenekler yaklaşımı hızlı değişen bir ortamda işletmelerin iç mekanizmalarına veya yeteneklerinin geliştirilmesine dayanan işletme kaynaklarına odaklanmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1107). Teece (2007) ve Wang ve Ahmed'in (2007) çalışmaları hızlı değişen çevrelerde faaliyet gösteren firmaların rekabet avantajının kaynağında dinamik yetenekler önemli bir rol oynamaktadır. Başka bir ifadeyle dinamik yetenekler yaklaşımı işletmelerin yüksek performansa ulaşmak üzere kaynaklarını etkin biçimde kullanarak, yeteneklerinin geliştirilmesine dayandığını kabul etmektedir (Teece vd., 1997: 528).

Dinamik yetenekler yaklaşımının ilk savunucuları 1997'de "Dynamic Capabilities and Strategic Management" makalesi ile Teece, Pisano ve Shuen'dir. Yazarlara göre dinamik yetenekler yaklaşımı bir firmanın kaynak konfigürasyonu ile belirli yeteneğe sahip olmaları ve böylece yeni rekabet avantajı elde etmek için değişen çevreye uyum sağlamaları olarak ifade edilmektedir (Teece vd., 1997: 516). Yazarlara göre "dinamik" terimi, değişen çevreyle uyum sağlamak için yetenekleri yenileme kapasitesidir. "Yetenek" terimi ise değişen çevrenin gereksinimlerini karşılamak için kaynakları çevreye uyumlu biçimde uyarlama, entegre etme ve yeniden yapılandırma. Daha sonra Eisenhardt ve Martin (2000) "Dynamic Capabilities: What Are They?" başlıklı makalelerinde dinamik yetenekler yaklaşımına yönelik varsayımları doğrulamıştır. Collis (1994: 148) ise yeteneklerin değerli olabileceğini ancak sürdürülebilir rekabet avantajı için her zaman bir kaynak olmayacağını dolayısıyla örgütsel yeteneklerin tıpkı belirli varlıklar gibi sadece belirli bir zamanlarda etkin olabileceğine işaret etmektedir. Bunun aksine Winter (2003) dinamik yeteneklerin sıradan yeteneklerle karşılaştırıldığında stratejik öneme sahip olduğunu ifade etmekte, bu nedenle işletmelerin dinamik yeteneklerini rekabet gücü kazanmak için geliştirmelerinin önemine vurgu yapmaktadır.

## 2.2. Dinamik Yeteneklerle İlgili Kavramlar

Stratejik yönetim çalışmaları dinamik yetenekleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için önemli bir faktör olarak tanımlamaktadır. Dinamik yetenekler işletmelerin değişen çevresel gereksinimler için kendi rutinlerini daimi olarak uyumlaştırmasına olanak sağlamasından dolayı rekabette üstünlük sağlamak ve rutinlerinin performansını geliştirmek için işletmelere imkân vermektedir (Coşku ve Özyılmaz, 2016: 727). Dinamik yetenekler yaklaşımı değişen çevre şartlarına uyan firmanın yeteneği geliştirmektedir. Dinamik yetenek kavramına ilişkin ilk yaklaşımı geliştiren Teece ve Pisano (1994), dinamik yetenekleri yenilik ile ilişkilendirmiş ve bu bağlamda dinamik yeteneklerin, ürün yeniliğine yönelik zamanında ve hızlı cevap verebilme kapasitesi ve içsel ve dışsal yeterliliklerin etkili şekilde koordine edilmesi ve harekete geçirilmesine ilişkin yönetim yeteneği olduğunu ifade etmiştir. Alan yazınında çeşitli dinamik yetenek tanımları bulunmaktadır. Bu tanımların bazıları dinamik yetenekleri yetenek veya beceri olarak, bazıları ise faaliyetler veya davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bu tanımların bir kısmı kronolojik şekilde Tablo 2.1'de özetlenmektedir.

**Tablo 2.1 Dinamik Yetenekler Kavramına İlişkin Literatürde Yapılan Tanımlar**

<b>Kaynak</b>	<b>Dinamik Yetenek Tanımı</b>
<b>Teece, Pisano ve Shuen (1997)</b>	Firmanın hızla değişen çevreye uyum sağlamak üzere içsel ve dışsal yeteneklerini bütünleştirme, yapılandırma ve yeniden düzenleme yeteneğidir.
<b>Eisenhardt ve Martin (2000)</b>	Rekabet avantajı kazanmak üzere hızla değişen çevreye uyum sağlamak için kaynakların bütünleştirilmesini, yeniden düzenlenmesini, kazanılmasını ve terk edilmesini sağlayan organizasyonel ve stratejik rutinlerdir.
<b>Zollo ve Winter (2002)</b>	Firmanın verimliliğini artırmak için değişikliklerin yapıldığı sistematik operasyonel rutinlerden çıkarılan kolektif eylemler şeklindedir.
<b>Zahra ve George (2002)</b>	Firmaların değişen müşteri taleplerini ve rakip stratejilerin karşı için kaynak tabanlarını yeniden tasarlamalarına ve yeniden yapılandırmalarına yardımcı olan değişiklik odaklı yeteneklerdir.
<b>Winter (2003)</b>	Sıradan yeteneklerin örgütlenmesi ve yaratılmasını etkileyen yeteneklerdir.
<b>Helfat vd. (2007)</b>	Firmanın kaynak temelini oluşturma, genişletme ve değiştirme yeteneğidir.
<b>Teece (2007)</b>	Firmanın rekabet gücünü desteklemek için, tüm soyut ve somut varlıkları güçlendirip, birleştirerek ve gerektiğinde yeniden düzenlemektir.
<b>Wang ve Ahmed (2007)</b>	Değişen çevre koşullarına karşı firmanın kaynaklarını ve yeteneklerini bütünleştirerek, yeniden düzenleyerek daha da önemlisi temel yeteneklerini yeniden yapılandırarak rekabet avantajı elde etmeye yönelik davranıştır.
<b>Barreto (2010)</b>	Firmanın fırsatları ve tehditleri algılama, pazar odaklı kararlar alma ve kaynak temelini değiştirme eğilimlerinin yarattığı problemleri sistematik olarak çözme potansiyelidir.
<b>Helfat ve Winter (2011)</b>	Önemli ekonomik katkılar yaratma yeteneğidir.
<b>Pavlou ve El Sway (2011)</b>	Değişen çevreye daha iyi uyum sağlamak için operasyonel yeteneklerin genişletilmesine, değiştirilmesine ve yeniden düzenlenmesine yardımcı olan yeteneklerdir.
<b>Li ve Liu (2012)</b>	Firmanın fırsatları ve tehditleri algılamaya yönelik sistematik problem çözme kapasitesidir.
<b>Arend (2014)</b>	Firmanın mevcut kaynaklarını ve yeteneklerini yeniden yapılandıran yeteneklerdir.
<b>Nieves ve Haller (2014)</b>	Firmanın yeni kaynak ve yeteneği genişletmeye yönelik bilgi kaynakları havuzudur.
<b>Krzakiewicz ve Cyfert (2017)</b>	Firmanın değişen çevre şartlarına uyum sağlamak için temel yetkinliklerini oluşturma, bütünleştirme ve yeniden yapılandırma yeteneğini kazandıran ve böylece stratejik esneklik sağlayan yetenekleri ve alışkanlıklarıdır.
<b>Kabongo ve Boiral (2017)</b>	Operasyon yönetimi, insan kaynakları, çevre sorunları ve pazarlama dahil olmak üzere en işlevsel aktivitelerin ele alınış şeklini uyarlamak, değiştirmek ve sorgulamak için gerekli olan fonksiyonel yetenekler dinamik yeteneklerdir.

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur

Özetle alan yazını dinamik yetenekler kavramının çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Dinamik yetenek kavramının daha iyi anlaşılması için alan yazınında sıklıkla geçen bazı temel kavramların açıklanmasında fayda görülmüştür.



### 2.2.1. Kaynak

Kaynaklar işletmelerin değer zincirlerinin girdileri olup yeteneklerin oluşturulmasında bir temel teşkil etmektedir. Kaynaklar üç gruba ayrılmıştır. Bunlar fiziksel kaynaklar (fabrika, donanım, konum vb.), insan kaynakları (ş gücü, eğitim, deneyim vb.) ve organizasyonel kaynaklar (kültür, imaj vb.) (Javidan, 1998). Barney (1991: 101) kaynak tanımını bir organizasyon tarafından kontrol edilen tüm varlıklar, yetenekler, örgütsel süreçler, organizasyonel nitelikler ve bilgiler olarak yapmaktadır. Dinamik yetenek yaklaşımında kaynaklar, taklit edilmesi zor veya imkânsız, firmaya özgü varlıklar olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda Teece vd. (1997) kaynak yerine işletmeye özgü varlık (firm specific assets) ifadesini kullanmayı tercih etmektedir. Dinamik kaynak kavramı ile kaynak temelli yaklaşıma yeni içerik kazandırılmış ve tüm organizasyonel yeteneklerin önemine vurgu yapan dinamik yetenekler varsayımları geliştirilmiştir (Krzakiewicz, 2014: 16). Dinamik yetenekler temelde birer yetenek olduklarından bu yetenekler de firmanın kaynak temelini bir parçası olarak görülmektedir. Bu yetenekler kaynak temelini oluşturduklarından, değiştirdiklerinden veya genişlettiklerinden ve de kaynak temelini bir parçası olduklarından; dinamik yeteneklerin başka dinamik yetenekleri değiştirebileceği ve geliştirebileceği sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifadeyle yetenekler işletmenin kaynak temelini bir parçası olarak görülmektedir. Örneğin sürekli öğrenme ile dinamik yetenekler geliştirilip operasyonel yetenekleri sağlanabilmektedir. Ya da dinamik yetenekleri ile inovasyon, tedarik ve ortaklık geliştirme çeşitli yetenekler ile çevreye uyum sağlanabilmektedir (Helfat vd., 2007). Özetle nadir ve taklit edilemeyen kaynakların değer yaratma stratejilerine dönüştürüldüğü ve dolayısıyla rekabet avantajları yarattığı belirtilmektedir (Teece, 1997: 513).

### 2.2.2. Rutin

İşletmenin kaynakları ve yetenekleri arasındaki etkileşimi yöneten bir dizi iş süreçler ve rutinler bulunmaktadır (Javidan, 1998: 62). Rutinler dış veya iç kaynaklı uyarıcılara firmanın verdiği tepkileri karakterize eden sabit davranış modelleridir. Başka bir ifadeyle bu davranışlar öğrenilmiş, büyük ölçüde planlanmış, tekrarlı, kısmen örtülü bilgilerde ve amaçların özellikli oluşunda saklı olan davranışlardır. Bu tanım gereği yaratıcı doğaçlamalar rutin olarak adlandırılmaz ve “genel amaçlı rutin” diye bir kavramdan söz edilemez (Zollo ve Winter, 2002). Bu bağlamda Winter (2000: 983) operasyonel yetenekleri rutinler olarak ifade etmektedir. Yazara göre operasyonel yetenekleri girdi akışını sağlayan ve belirli çıktılara ulaşmak için firma yönetimlerine bir takım kararlar dizisi sunan yüksek düzeyli rutinlerdir. Başka bir ifadeyle operasyonel yeteneklerin, belirli bir ürünün üretilmesi gibi bir faaliyeti

gerçekleştirmek için rutinlerin koordine edilmesini içerdiği ifade edilmektedir (Helfat ve Peteraf, 2003:999). Teece (2012: 1396) rutinler firmaların işlerliğine ait algoritmalar ve sezgilerden oluşan tekrarlı eylemler olduğu vurgu yapmaktadır.

Alan yazınında iki tip rutin bilinmektedir. Birinci tip rutinler belirli bir prosedürün fayda sağlamak üzere gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Örnek olarak bir siparişin alınması ve belirli işlemler sonucu siparişin müşteriye teslimidir. İkinci tip rutinler ise gelecekte daha fazla fayda sağlamak için mevcut iletim rutinlerinde değişiklikler yapmayı hedeflemektedir. Örneğin bir üretim sürecinin iyileştirilmesine karar verilmesi sonucu yeni bir üretim sisteminin başlatılması ikinci tip bir rutindir. Bu tip rutinler - arayış rutinleri (*search routines*) olarak tanımlanmakta ve dinamik yeteneklerin yapı taşı olarak görülmektedirler (Zollo ve Winter, 2002; Winter, 2003). Organizasyonel rutinler, dinamik yetenekler yaratmanın ve kullanmanın bir parçası olup işletmelerin çalışmaları gerçekleştirmek için kullanılan geçici kompozisyonlar olarak tanımlanmaktadır (Feldman, 2000: 611). Feldman (2000: 626) pek çok algılanan rutin büyük ölçüde değişmemesine rağmen, örgütsel rutinlerin değişim için mükemmel bir potansiyele sahip olduğunu öne sürmektedir.

### 2.2.3. Yetenek

Teece vd. (1997) yeteneği rekabet avantajı elde etmek için firmanın iç ve dış organizasyonel yeterliliklerini hızla değişen bir ortamın gereksinimlerini karşılayacak şekilde entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Bir yeteneğin birincil amacı, firmanın sahip olduğu kaynakların üretkenliğini arttırmaktır. Kaynaklar soyut ve somut olsa da, yetenekler firmanın rutinlerine bağlıdır. Bu sebeple yetenek firmaya özgü iken, kaynaklar için aynı durum söz konusu değildir. Yetenekler kolayca satın alınamazlar, firmaların kendi yeteneklerini oluşturmaları, yapılandırılmaları gerekmektedir (Teece vd., 1997). Diğer bir ifadeyle bir yeteneğin tüketici ihtiyaçlarına göre geliştirilmiş, benzersiz ve kopyalanması zor olmalıdır. Hızla değişen bir ortamda yeteneklerini geliştiren firmalar için dinamik bir boyut ortaya çıkmaktadır. Firmanın yapısı ve varlıkları, ortamındaki değişikliklere kademeli olarak cevap vermekte ve kurumsal varlıklar kademeli bir iyileşme ile dönüştürülmektedir.

### 2.3. Dinamik Yeteneklerle İlgili Alan Yazın İncelenmesi

Alan yazınında 2000 yılından bu yana dinamik yetenekler üzerine çeşitli araştırmalar yer almaktadır. Tablo 2.2 dinamik yeteneklerin akademik alanda Web of Science veri tabanında en çok atıf alan çalışmalarını göstermektedir.

Tablo 2.2 Dinamik Yetenekler İle İlgili Uluslararası Çalışmalar

Kaynak	Atıf sayısı	Bulgular
<b>Eisenhardt ve Martin (2000)</b>	14955	Dinamik yetenekler ürün geliştirme, stratejik karar verme ve ittifak gibi spesifik ve tanımlanabilir süreçler dizisidir.
<b>Teece (2007)</b>	7694	Hızlı inovasyonla açık bir ekonomide kurumsal performansı sürdürmek için gerekli olan yetenek analiz edilmiştir.
<b>Zollo (2002)</b>	6984	Dinamik yetenekler deneyim birikimi, bilgi birleştirme ve bilgi sınıflandırmasıdır.
<b>Winter (2003)</b>	4878	Sıradan veya 'sıfır seviyeli' yetenekleri, bir firmanın kısa vadede "yaşamlarını sürdürmesine" izin veren yeteneklerini tanımlamak, olağan kapasiteleri genişletmek, değiştirmek ya da yaratmak için çalışan dinamik yetenekleri tanımlamaktadır.
<b>Zahra ve Sapienza (2006)</b>	2437	Dinamik yetenekler maddi imkânlardan ve sonuçlarından ayrılmaktadır.
<b>Wang ve Ahmed (2007)</b>	2091	Dinamik yetenekler kavramını uyarlanabilme, emilim ve yenilikçilik ile açıklanmaktadır.
<b>Zott (2003)</b>	1666	Zamanlama, maliyet ve eğitim benzer dinamik özelliklere sahip şirketler arasındaki güçlü performans farklılıklarının ortaya çıkmasını teşvik etmektedir.
<b>Barreto (2010)</b>	1356	Bir çok boyutlu yapı olarak dinamik yeteneğin yeni bir kavramsallaştırılmasını önermektedir.
<b>Ambrosini ve Bowman (2009)</b>	1352	Yöneticilerin algı ve motivasyonları dahil olmak üzere firmanın içindeki ve dışındaki değişkenleri etkinleştirerek ve engelleyerek dinamik yetenekler şekillenmektedir.
<b>George (2005)</b>	1249	Deneysel öğrenmenin yetenek geliştirme maliyetlerine etkisi araştırılmıştır.
<b>Helfat ve Raubitschek (2000)</b>	1166	Organizasyonel bilginin, yeteneklerin ve ürünlerin rekabet avantajı üzerinde birlikte etkisi araştırılmıştır.
<b>Rindova ve Kotha (2001)</b>	1015	Örgütsel formun ve rekabet avantajının dinamik evrimini araştırılmıştır.
<b>Verona ve Ravasi (2003)</b>	686	Ürün yeniliğinin kaynakları, bilgi oluşturma, emilim, entegrasyon ve yeniden yapılandırma.
<b>Cepeda ve Vera (2006)</b>	682	Dinamik ve operasyonel yeteneklerin arkasındaki bilgi yönetimi süreçleri araştırılmıştır.
<b>Pavlou ve El Sawy (2011)</b>	659	Mevcut operasyonel yetenekleri çevreye daha iyi uyacak şekilde yenileriyle yeniden yapılandırmaya yardımcı olan bir dizi yetenek önerilmiştir.
<b>Luo (2000)</b>	651	Günümüzün dünya ekonomisinde, teknolojinin ve ilerlemenin küreselleşmenin artmasıyla gerekli bir koşuldur.
<b>Helfat ve Peteraf (2009)</b>	633	Dinamik yetenekler ile firma performansı arasındaki bağlantı araştırılmıştır.
<b>Lenox ve King (2004)</b>	590	İç bilgi sağlama yoluyla emilim yeteneğinin geliştirilmesi araştırılmıştır.
<b>Easterby-Smith ve Prieto (2008)</b>	541	Dinamik yetenekler ile firmanın yetenekleri ve bilgi yönetimi rolleri arasındaki bağlantı araştırılmıştır.
<b>Helfat ve Peteraf (2015)</b>	490	Yönetimsel bilişsel yetenek kavramı, yeteneklerin sadece fiziksel değil, aynı zamanda zihinsel aktiviteleri de gerçekleştirme kapasitesini içerdiğini ortaya koymaktadır.
<b>Griffith ve Harvey (2001)</b>	471	Uluslararası dinamik yeteneklerin güç üzerindeki etkisi araştırılmıştır.
<b>Danneels E. (2011)</b>	438	Dinamik yeteneğin çalıştığı kaynak değiştirme süreçleri hakkında zengin bilgiler sağlanmaktadır.
<b>Drnevich ve Kriauciunas (2011)</b>	428	Çevresel dinamizm sıradan yeteneklerin katkısını olumsuz yönde etkilemekte ve dinamik yeteneklerin görece olarak firma performansına katkısını olumlu yönde etkilemektedir.
<b>Sako (2004)</b>	375	Tedarikçilerin örgütsel yeteneklerinin sürekli geliştirilmesi ve çoğaltılmasını araştırılmıştır.
<b>Arend ve Bromiley (2009)</b>	370	Dinamik yetenekler yaklaşımının potansiyel katkısını sınırlandıran mevcut kavramlara göre net olmayan katma değer; tutarlı bir kuramsal temeli

		olmaması; zayıf ampirik destek ve açık olmayan pratik çıkarımların sınırlandırmaktadır.
<b>Wu (2010)</b>	335	Dinamik yeteneklere sahip olan firmalar son derece değişken ortamlara rağmen, rekabet avantajlarını etkili bir şekilde artırmaktadır.
<b>Pablo vd. (2007)</b>	333	Bir kamu sektörü kuruluşunun bir iç dinamik yeteneğin tanımlaması ve kullanılmasına dayanan yeni bir stratejik yaklaşım önerilmektedir.
<b>Athreya (2005)</b>	319	Dinamik yetenekler yoluyla Hint yazılım endüstrisinin gelişimi tartışılmıştır.
<b>Doving vd. (2008)</b>	305	Firmalardaki ilgili çeşitlendirme kapsamındaki farklılıklar dinamik yeteneklerdeki farklılıklarla açıklanmaktadır.
<b>Lampel ve Shamsie (2003)</b>	294	Yeteneklerin harekete geçirilmesi ve dönüştürülmesinin etkileri araştırılmıştır.
<b>Zhou ve Li (2010)</b>	288	Stratejik yönelimler dinamik yeteneklerin temel bir unsuru olan uyarılma yeteneğinin önemli itici güçleridir.
<b>Lin ve Wu (2014)</b>	287	Dinamik yetenekler firmanın performansını iyileştirmek için değerli, nadir, benzersiz ve ikame edilemeyen kaynaklara aracılık etmektedir.
<b>Figueiredo (2003)</b>	262	Öğrenme süreçlerinin şirketlerin yetenek birikimindeki farklılıklar üzerindeki etkisi araştırılmıştır.
<b>Augier ve Teece (2008)</b>	245	Dinamik yeteneklerin entelektüel kökleri ve yöneticilerin ekonomik sistemdeki rolü gösterilmektedir.
<b>Leonidou vd. (2013)</b>	206	Paylaşılan vizyon ve teknoloji algılama / yanıt verme yetenekleri, çevre dostu bir pazarlama stratejisi geliştirmeye yardımcı olduğunu gösterilmiştir.
<b>Wu (2006)</b>	166	Dinamik yeteneklerin etkisi ile kaynaklar performansı artırabilmektedir.
<b>Mosey (2005)</b>	144	KOBİ'lerde yeni pazar ürünleri için dinamik yeteneklerin geliştirilmesi tartışılmıştır.
<b>Biedenbach ve Muller (2012)</b>	114	Emilim ve uyarlanabilme yetenekler, performansa birincil katkıda bulunurken, yenilikçi yetenekler daha az bir katkı sağlamaktadır.
<b>Teece (2018)</b>	56	Bir firmanın dinamik yetenekleri iş modelinin tasarımında yardımcı olduğunu gösterilmiştir.

**Kaynak:** Web of Science veri tabanı kullanarak yazar tarafından derlenmiştir.

Dinamik yetenekler üzerine yapılan araştırmalar alan yazına kavramsal ölçüde katkı sağlamıştır. Tablo 2.2'ye göre, 2000'den 2018'e kadar en fazla atıfı Eisenhardt ve Martin (2000) almıştır. 2007 yılında Teece'in kurumsal performans için gerekli olan yeteneklerin doğası ve mikro temelleri üzerine tartışmasının yer aldığı çalışması 7694 adet atıfı alan yazında en sık başvurulan makale olmuştur. Diğer bir çalışma Zott'un (2003) maliyetlerin ve deneylerin veya taklitlerin öğrenilmesinin yanı sıra kaynak dağıtımının firma performansının nasıl etkilendiğini analiz ettiği makalesi olmuştur. Daha sonraki araştırmaların çoğu ürün geliştirme süreçlerine yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle pek çok çalışma, Verona ve Ravasi'nin (2003) makalesine atıfta bulunmuştur. Helfat ve Peteraf'ın 2015'te dinamik yeteneklere farklı bir bakış açısından "Yönetimsel Bilişsel Yetenek" kavramı alan yazında sıklıkla kullanılmaktadır. Dinamik yeteneklerle ilgili en son çalışma Teece'nin (2018) 56 atıf aldığı firmanın iş modeli tasarımını ve stratejisini etkilemek için dinamik yeteneklerin gücünü tartıştığı makalesi olmuştur.

Dünyada dinamik yetenekler konusunda lisansüstü tezler yayınlanmıştır. Tez yazarı, Google arama motor aracılığı ile "dinamik yetenekler" anahtar kelimesini kullanarak Tablo 2.3'ü oluşturmuştur.

**Tablo 2.3 Dinamik Yetenekler İle İlgili Uluslararası Tezler**

<b>Florian Fuhl (2006)</b>	Almanya	Doktora	The Influence Factors of Dynamic Capabilities: The Case of Innovation Speed at Korean Electronics Companies
<b>Cynthia Akwei (2007)</b>	Birleşik Krallık	Doktora	The Process of Creating Dynamic Capabilities
<b>Jan Lepoutre (2008)</b>	Belçika	Doktora	Proactive Environmental Strategies in Small Businesses: Resources, Institutions and Dynamic Capabilities
<b>Cristiane Drebes Pedron (2009)</b>	Portekiz	Doktora	Using the Dynamic Capabilities Perspective to Analyse CRM Adoption: A Multiple Case Study in Portuguese Organizations
<b>Robert Jekel (2009)</b>	İsviçre	Doktora	The Quality Aspect of Dynamic Capabilities: Successful Practices of German Manufacturers in China
<b>Ludwig Gregory (2009)</b>	Birleşik Krallık	Doktora	Dynamic Capabilities Analysis and the M & A Process in the Steel Industry: A Managerial Perspective.
<b>Salunke Shivanand (2010)</b>	Avustralya	Doktora	Dynamic Capability Development, Innovation and Competitive Strategy in Project Oriented Service Firms.
<b>Arto Kuuluvainen (2011)</b>	Finlandya		Dynamic Capabilities in the International Growth of Small and Medium-sized Firms.
<b>Carrick Jon (2012)</b>	İskoçya	Doktora	R&D and Financial Resources and Capabilities Development in Life Science Ventures: A Dynamic Capabilities Perspective.
<b>MacInerney Kieran (2012)</b>	Almanya	Doktora	The Value of Dynamic Capabilities for Strategic Management
<b>Fallon-Byrne Lucy (2013)</b>	İrlanda	Doktora	Developing the Microfoundations of Dynamic Capability for Innovation: A Human Resource Management Perspective.
<b>Jantima Banjongprasert (2013)</b>	İngiltere	Doktora	An empirical Investigation of Dynamic Capabilities at the Individual Level: The context of New Service Development
<b>Anders Østergaard Hansen (2013)</b>	Danimarka	Yüksek Lisans	Adaptability: How Dynamic Capabilities and Slack Resources Shape Performance in 'a New Competitive Landscape'
<b>Joonas Tikkanen (2014)</b>		Yüksek Lisans	Dynamic Capability Influence on Strategic Agility: A Case Study in Energy Conservation Industry
<b>Aledan Meqbel (2015)</b>	İngiltere	Doktora	Investigating the Use of Innovative Dynamic Capabilities from a Structuration Perspective: A Study of Automotive Innovation Project.
<b>Buell-Armstrong Kate (2015)</b>	İskoçya	Doktora	Dynamic Capabilities: The Emperor's New Clothes?
<b>Manfield Russell (2016)</b>	Avustralya	Doktora	Organizational Resilience: A Dynamic Capabilities Approach
<b>Wiljén Billy (2016)</b>		Yüksek Lisans	Managing Digitalization with Dynamic Capabilities - A Case Study on how Incumbent Firms are Building Dynamic Capabilities to Address Digitalization.
<b>Lowe M. K. (2016)</b>	Yeni Zelanda	Yüksek Lisans	The Roles of Dynamic Capabilities in the Acquisition Process.
<b>Wade Belinda Emily (2017)</b>	Avustralya	Doktora	Understanding Best Practice Carbon Management within Australian Firms: A Dynamic Capabilities Perspective.
<b>Augustine Manatsa (2017)</b>	Avustralya	Doktora	Dynamic Capabilities, Institutions and Firm Performance of Firms Responding to Climate Change: The Case of Australia and South Africa
<b>Ramlee Afifah (2017)</b>	İngiltere	Doktora	Dynamic Capabilities Development: An Examination of Exporting Small-to-Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur

Türkiye’de ise dinamik yeteneklere ilişkin lisans üstü tezler 2005 yılından itibaren ele alınmaya başlanmıştır. İlgili tarama Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) resmi internet sitesi aracılığı ile yapılmış, Tablo 2.4’te gösterilmektedir.

**Tablo 2.4 Dinamik Yetenekler İle İlgili Türkçe Lisansüstü Tezler**

Yazar			
<b>Orhon Orhan (2005)</b>	İstanbul Teknik Üniversitesi	Yüksek Lisans	Enformasyon Sistemleri Ortamında Dinamik Yeteneklere Dayanan Yenilikçilik
<b>Harun Muzaffer (2011)</b>	Ankara Üniversitesi	Doktora	Dinamik Çevrede Girişimci Odaklılık, Dinamik Kabiliyetler ve İşletme Performans Arasındaki İlişki
<b>Fiğen Ersezer (2011)</b>	İstanbul Teknik Üniversitesi	Yüksek Lisans	Dinamik Yetenekler: Belirlenmelerine İlişkin Bir Model Önerisi Ve Modelin Uygulanması
<b>Orhon Orhan (2012)</b>	İstanbul Teknik Üniversitesi	Doktora	Firma Dinamik Yeteneklerinin Rekabet Gücüne Katkısının Kaos Teorisi Bakış Açısı Altında Analizi
<b>Gonca Aslan (2015)</b>	Yaşar Üniversitesi	Doktora	Dinamik Yetenekler, Stratejik Empvizasyon ve Firma Performansı
<b>Tuğba Kaplan (2015)</b>	Karadeniz Teknik Üniversitesi	Yüksek Lisans	Örgüt Kültürü Perspektifinde Dinamik Yetenekler
<b>Halil İbrahim Bezci (2015)</b>	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	Yüksek Lisans	Dinamik Kabiliyetlere Sahip İşletmelerin İnovasyon Hızı
<b>Burak Kuzucu (2016)</b>	İstanbul Üniversitesi	Doktora	Ağ Örgütlenmesi Bağlamında, İşletmeler Arası İşbirliği ve Dinamik Yetkinliklerin Kaynak ve Yetenek Yenileme Üzerindeki Etkisi

**Kaynak:** [www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr), 2018’den yararlanılarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur

#### 2.4. Dinamik Yetenek Kavramına İlişkin Boyutlar

Dinamik yetenekler ile ilgili alan yazında farklı boyutlar yer almaktadır. Bu konuda Eisenhardt ve Martin'in (2000: 1118) çalışması literatürde önemli bir yer almaktadır. Yazarlar firmanın kaynak ve yeteneklerini üç eyleme odaklanmaktadır: pazardaki değişikliklere tepki olarak kaynakların ve kapasitelerin kazanılması, entegrasyon edilmesi ve dönüşümün sağlanmasıdır. Eisenhardt ve Martin (2000) dinamik yetenekleri bütünleştirme, yeniden düzenleme, kaynak edinimi/terki yeteneği olarak sınıflandırmaktadır. Teece (2007: 1341) dinamik yetenekleri piyasaya dikkat çekmek, fırsatları kaçırmamak ve yeniden biçimleştirmek gibi üç yeteneğin bir kombinasyonu olarak tanımlamaktadır. Wang ve Ahmed’e (2007: 31) göre dinamik yetenekler uyarlanma yeteneği, emilim yeteneği ve yenilikçilik yeteneğinin bileşiminden oluşmaktadır. Ambrosini ve Bowman (2009: 40) artımsal (incremental capability), yenileyici yeteneğin (renewing capability) ve canlandırıcı yeteneğin (regenerative capability) mevcut kaynakların güçlendirilmesinde etkili olduğunu savunmaktadır. Teece (2007) dinamik yetenekleri sezme, yakalama ve yeniden düzenleme olarak sınıflandırmaktadır. Tablo 2.5 dinamik yetenekler konusunda öne çıkmış araştırmacılar tarafından ortaya konulmuş olan boyutları özetlemektedir.

**Tablo 2.5 Dinamik Yetenekler Boyutlarını Tanımlayan Çeşitli Çalışmalar**

Yazarlar	Boyutlar
<b>Teece, Pisano ve Shuen (1997)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entegrasyon (Integrate)</li> <li>➤ Öğrenme (Learn)</li> <li>➤ Yeniden Yapılandırma (Reconfigure)</li> </ul>
<b>Eisenhardt ve Martin (2000)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kaynak Kazanma (The gain and release of resources)</li> <li>➤ Kaynak Birleştirme (Reconfiguration of resources)</li> <li>➤ Kaynak Dönüştürme (Integrate resources)</li> </ul>
<b>Zott (2003)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Varyasyon (Variation)</li> <li>➤ Seçme (Selection)</li> <li>➤ Tutma (Retention)</li> </ul>
<b>Teece (2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Algılama (Sensing opportunities and threats)</li> <li>➤ Yakalama (Seizing opportunities)</li> <li>➤ Yeniden Şekillendirme (Reconfiguration)</li> </ul>
<b>Wang ve Ahmed (2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uyarlanma Yeteneği (Adaptive capability)</li> <li>➤ Emilim Yeteneği (Absorptive capability)</li> <li>➤ Yenilikçilik Yeteneği (Innovative capability)</li> </ul>
<b>Ambrosini, Bowman ve Collier (2009)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Artımsal Yetenek (Incremental capability)</li> <li>➤ Yenileyici Yetenek (Renewal capability)</li> <li>➤ Canlandırıcı Yetenek (Refreshing capability)</li> </ul>
<b>Baretto (2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sezme (Sense)</li> <li>➤ Zamanında Karar Verme (Timely decisions)</li> <li>➤ Pazar Odaklı Davranma (Market-oriented decisions)</li> <li>➤ Kaynak Temelini Değiştirme (Change resource base)</li> </ul>
<b>Jiao, Alon, Koo ve Cui (2013)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fırsat Sezme (Opportunity-sensing)</li> <li>➤ Yeniden Düzenleme Yeteneği (Reconfiguration)</li> <li>➤ Örgütsel Esneklik Yeteneği (Organizational flexibility)</li> <li>➤ Teknolojik Esneklik Yeteneği (Technological flexibility)</li> </ul>

**Kaynak:** Tez yazarı tarafından derlenmiştir

Kaynak temelli yaklaşımı kapsamlı bir şekilde tanımlaması ve sistematik ve geniş bir yelpaze sunması nedeni ile bu tez çalışmasında Wang ve Ahmed'in (2007) dinamik yetenek boyutları dikkate alınmıştır. Wang ve Ahmed (2007), Teece vd.'nin (1997) çalışmalarını genişletmiş ölçülebilir bir modeli tanımlamış ve kavramsallaştırmıştır. Yazarlara göre uyarlanma, emilim ve yenilikçi yeteneklere sahip bileşenler dinamik yetenekleri temsil etmektedir.

Uyarlanma yeteneği (adaptive capability) diye tanımlayan boyut değişen pazar ortamına cevap vermesi, piyasa risklerini değerlendirmesi, piyasa fırsatlarından yararlanması ve değişen çevreye hızlı bir şekilde cevap vermesi konusundaki yetenekler olarak tanımlanmaktadır (Biedenbach, 2012: 625). Wang ve Ahmed (2007: 37) uyarlanma yeteneğini "bir firmanın ortaya çıkan pazar fırsatlarını tanımlama ve bunlardan yararlanabilme yeteneği" olarak tanımlamaktadır. Firmanın ürün - pazar fırsatları, pazar gözlemi, müşteri ve rakiplerin izlenmesi ve değişen piyasa koşullarına hızlı yanıt vermesi, uyarlanabilme yeteneğini tanımlayan alt boyutlardır (Oktemgil ve Gordon, 1997: 446 - 448). Firmalar uyarlanma yeteneği ile kaynak ve yeteneklerini uyumlaştırarak çevresel değişime uyum sağlayabilmektedirler. Çünkü değişen ortamlara etkili uyum, dinamik yeteneklerin kilit noktasıdır. Zhou ve Li (2010: 225) çevresel değişimin taleplerine etkin bir şekilde cevap

vermek için firmalar kaynakların hızlı bir şekilde uyarlayabilme yeteneğine sahip olurlar ve iş fırsatlarını yakalayıp potansiyel pazar fırsatlarına hızlı tepki vermektedir (Wei ve Lau, 2010: 1491).

Emilim yeteneği (absorptive capability) firmanın yeni bilgi edinmenin (knowledge acquisition), bilgiyi özümsemenin (knowledge assimilation), bilgiyi dönüştürme (knowledge transformation) ve ticari amaçlara göre uygulamanın (knowledge exploitation) geliştirdiği yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (Zahra ve George, 2002: 186). Delmas vd. (2011: 141) bir firmanın sahip olduğu emilim yeteneğinin türbülanslı ortamlarda en önemli firma yeteneği olduğunu ifade etmektedir. Yüksek emilim yeteneğine sahip firmaların bilgiyi dışarıdan entegre edip dönüştürerek firma süreçlerine entegre edebildiği belirtilmektedir (Wang ve Ahmed, 2007: 35). Emilim yeteneği bilginin alınmasının önemine vurgu yapmaktadır. Böylece dışarıdan temin edilen bilgi halihazırda firma içinde bulunan iç bilgiyle birleştirilip firma dışından iş süreçlerinde kullanılmaktadır (Zahra vd., 2009: 258). Başka bir ifadeyle emilim yeteneği, bir firmanın öğrenme yoluyla dış bilgiyi kullanma yeteneğini açıklamaktadır. Zahra ve George (2002: 186) öğrenmenin bir dış bilgi edinme, bu bilgiyi uygulama ve zaman içindeki bilginin sürdürülmesi sırasına göre gerçekleştiğini öne sürmektedir. García-Sánchez vd. (2018: 345) emilim yeteneğini firmanın farklı departmanlarının paydaşlarla birlikte çalıştığı sistematik bir yol olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle öğrenme işletmedeki yeni bilginin sistematik olarak anlaşılmasına giriş niteliğinde olan önceki bilgiden kaynaklanmaktadır.

Zahra ve George (2002: 189) emilim yeteneğini dört boyutta (bilgi edinme, bilgi özümseme, bilgi dönüştürme ve bilgi kullanma) kavramsallaştırmaktadır. Bilgi edinme şirkete ek bilgi akışını başlanan süreçtir. Delmas vd.'ın (2011) araştırmasına göre bilgi edinimi, asimilasyon ve bilgi dönüşümü bütünleştirilerek firmaya performans artışı yaratabilmektedir. Emilen bilgilerin uygulanması sürecinde, elde edilen ve çıkarılan bilgilerin firmanın ihtiyaçlarına göre dönüştürülebileceği aşamalar vardır ve söz konusu bilgiler gerektiğinde kullanılmaktadır (Zahra ve George, 2002: 190). Böylece firma yeni ve halihazırda var olan bilgiyi birleştirip eşsiz bir bilgi yaratabilmektedir. Bilginin sadece edinilmesi ile söz konusu bilginin gerekli yerlerde kullanılma garantisinin bulunmadığı bilinmektedir. Bu bağlamda, bilginin özümsemesi ve dönüştürülerek ihtiyaç doğrultusunda kullanılması yönünde gösterilen beceri önem kazanmaktadır. Bilgi özümseme, elde edilen bilginin anlamlandırılmasına vurgu yaparken kavrama, yorumlama ve öğrenme becerilerini ön plana çıkarmaktadır (Zahra ve George, 2002: 189-190). Bilgi özümseme, elde edilen bilginin içselleştirilerek sindirilmesiyle gerçekleşmektedir. Elde edilen ve özümsenen bilginin iş için



anlam ifade etmesi ancak aktarılabilir bir forma getirilerek, firma içinde dağıtılması ile söz konusu olabilmektedir (Jantunen, 2005: 340). Buradan hareketle, bilginin dönüştürülmesinin yorumlayıcı bir yönetim anlayışını açığa çıkardığı ve bu aşamada, sentezleme yetisinin önem kazandığının farkına varılmaktadır. Firmaların, birbirleri ile ilişkisiz ve uyumsuz gibi görünen bilgi gruplarını farkına varıp bunları birleştirerek yeni bir bilgi şeması oluşturabilme becerileri, bilgi dönüştürme olarak adlandırılmaktadır (Zahra ve George, 2002:190). Bilgi dönüştürme, firmanın mevcut bilginin yanında elde ettiği bilgiyi firmanın ihtiyaçları doğrultusunda değiştirmesini ve geliştirmesini içermektedir. Farklı ihtiyaçlara cevap niteliği taşıması için gerekli modifikasyonlar yapılarak dönüştürülen bilgi, firmanın kullanımına hazır hale gelmektedir. Bilgi kullanma ise firmanın dönüştürülen bilgiyi baz alarak mevcut rutinlerini, yetkinliklerini, teknolojilerini geliştirme ve yenilerini kazanma kapasitesine işaret etmektedir (del Carmen Haro-Dominguez vd., 2007). Özetle emilim yeteneğinin, firmanın bilgi temelini güçlendirici, tamamlayıcı etkisinin yanında, mevcut bilgilerin üzerine yeniden eğilmeyi beraberinde getirdiği savunulmaktadır (Lane vd., 2006: 833). Yüksek düzeyde emilim yeteneğine sahip firmaların yeni bilgidен yararlanarak, yenilikçi aktivitelerini geliştirdikleri öne sürülmektedir (Zaheer ve Bell, 2005: 812). Bu bağlamda firmaların uzun dönem varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarı elde edebilmeleri için, emilim yeteneğini geliştirmeleri ile birlikte söz konusu yeteneği korumalarının da önemli olduğu ifade edilmektedir.

Yenilikçi yeteneği (innovative capability) yeni fikirleri kavrama elde ettiği somut sonuçlardır (Hurley ve Hult, 1998: 44). Yenilikçi yetenekler firmanın teknik (ürün / hizmet üretimi) ve teknik olmayan (örneğin yönetsel, pazarlama) faaliyetlerini süreçlerle yenilikçi geliştirmesidir (Ngo ve O’Cass, 2009: 48). Diğer bir ifadeyle firmanın hayatta kalması veya başarı sağlaması için yeni fikirleri ve olanakları keşfetme yeteneğidir (Danneels, 2011; Slater vd., 2014). Her ne kadar firma başarısı pazar yeniliği ile doğru orantılı olduğu varsayılsa da, firmanın yenilik yeteneklerinin de önemli olduğu görülmektedir (Jantunen vd., 2012: 141). Pinkse vd.’ye (2010) göre yenilikçi yeteneği firmanın organizasyonel fırsatlarla birleştirmektedir. Lawson ve Samson (2001: 384) bilgi ve fikirlerin sürekli olarak yeni ürün, süreç ve sistemlere dönüştürülmesi olarak betimlemekte ve ana akımın etkinliği ile yeni akımların yaratıcılığını bir araya getirdiğini savundukları yenilikçi yeteneğin, örgütsel yenilenmenin anahtarı olduğunu ileri sürmektedirler.

## 2.5. Dinamik Yetenekler ve Rekabet Üstünlüğü İlişkisi

Kaynak temelli yaklaşım firmaların rekabet avantajı sağlamalarında iç yeteneklerin ve kaynakların önemine vurgu yapmaktadır (Hart, 1995: 986). Kaynak temelli yaklaşımın eksiklerini tamamlayan dinamik yetenek yaklaşımı ise sürdürülebilir rekabet avantajlarının kaynaklarını araştırmaktadır (Teece, 2007; Zollo ve Winter, 2002). Dinamik yetenek yaklaşımı kaynak temelli yaklaşıma ek olarak değerli, nadir, kusursuz ve taklit edilemeyen özelliklere sahip kaynakların rekabetçi kalmaya yeterli olmadığını belirtmektedir. Nitekim Rodriguez (2002: 142) lokasyon, teknoloji veya üretim süreçleri gibi taklit edilmesi zor kaynakların deneyimli öğrenmeye ve uygulamaya dayalı maddi olmayan varlıklar olduğunu savunmaktadır. Dinamik yetenek çalışmalarının çoğu çevrenin belirsizliğine karşı dönüştürme yeteneğinin performansı arttırdığına yöneliktir (Eisenhardt ve Martin, 2000; Zollo ve Winter, 2002; Zott, 2003; Zahra vd., 2006; Helfat ve Peteraf, 2007; Teece, 2007; Wang ve Ahmed, 2007; Wu, 2007; Barreto, 2010; Zhou ve Li, 2010; Chien ve Tsai, 2012). Bu çalışmalarda bilgi kaynağının yeniden organize edilerek daha yüksek performans sağlanmasında kritik olduğu vurgulanmaktadır. Alan yazındaki bazı araştırmalar ise dinamik yeteneklerin firma performansını dolaylı olarak etkilediğine dair kanıtlar sunmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000; Zott, 2003; Helfat ve Peteraf, 2003; Zahra vd., 2006; Teece, 2007). Başka bir ifadeyle firm kaynakları öncelikle dinamik yetenek haline döndükten sonra, önce rekabet gücünü daha sonra performansına etkilediği varsayılmaktadır (Zott, 2003: 97). Zahra ve George (2002: 188) dinamik yeteneklerin firmanın rekabet gücünü ve dolayısıyla da firma performansını etkilediğini tespit etmişlerdir.

Dinamik yeteneklere olan ilgi özellikle 2000'li yıllarda artmaya başlamıştır. Rekabet üstünlüğünün öneminin arttığı bu dönemde iç ve dış organizasyonel yetenekleri ve kaynakları stratejik yönetme yeteneği dikkate değer hale gelmiştir (Teece vd., 1997: 510). Başka bir ifadeyle sürdürülebilir ve üstün bir performans sağladığına inanılan dinamik yetenekler değer üretme ve rakiplere göre uyum sağlama meselelerinde önemli olmaya başlamıştır (Teece, 2007: 1319; Krzakiewicz, 2014: 12). Böylece işletme için hem rekabet üstünlüğü hem de rakipleri izleme kritik hale gelmiştir. Ambrosini ve Bowman (2009: 43) ise dinamik yetenekler alan yazında tanımlandığından farklıdır. Yazarlara göre yetenekler genellikle organizasyondaki deneyim ve öğrenmenin sonucudur. Bu nedenle dinamik yetenek olarak tanımlanan kaynaklar çevredeki dinamiklere bağlı olarak geçici rekabet avantajına yol açabilecektir. Oysa dinamik yetenekler değişen piyasalara ve teknolojilere hızlı ve etkin bir şekilde uyum sağlayan ve bu süreçten firmanın öğrenerek verimliliğini arttırdığı yeteneklerdir (Teece 2007, Wang ve Ahmed 2007). Çevresel değişimin rolünün altını çizen dinamik

yeteneklerin mevcut kaynakları çevresel faktörlere göre yeniden şekillendirebilme yeteneği olduğu ve diğer firmalar üzerinde rekabet avantajı ve üstün performans kaynağı yaratabileceği ifade edilmektedir (Winter, 2003: 992).

Firmanın hızlı çevresel değişim algısı ve esnek bir şekilde çevreye yanıt verme yeteneği, yani uyarlanabilme yeteneği gelecekteki rekabet ve pazarların doğası konusundaki belirsizliğin hakim olduğu hızla değişen ortamlardaki başarısı için önem arz etmektedir (Ma vd., 2009: 1088). Emilim yeteneği ile de firma daha yüksek performans elde edebilmektedir (Zahra ve George, 2002, Zollo vd., 2002, Winter 2003, Jansen vd., 2005). Bununla birlikte firmanın performansı ile yenilikçilik yeteneği arasında da pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmekte, rekabet avantajı elde edilmesi ve firmanın büyümesinde yenilikçilik yeteneğinin önemli bir değişken olduğu belirtilmektedir (Yang, 2012: 38-39). Son yıllarda ekolojik çevre de küresel rekabet üzerinde etkili olmaya başlanmış ve işletmelerin doğal kaynakların korunmasındaki rolleri artmıştır (Fraj vd., 2015: 31). Örneğin işletmelerin performansı enerjinin verimli kullanımına, kirliliğin önlemesine ve çevresel işbirliğinin geliştirilmesine bağlı çeşitli dinamik uygulama yeteneklerinden etkilenebilmektedir (Dangelico, 2015: 413). Bu nedenle tezde ekolojik kaynakların yoğunlukla tüketildiği otel işletmelerinde çevreye duyarlı rekabet stratejileri ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkinin performansa yansıyan etkisi araştırılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNİN ÇEVREYE DUYARLI REKABET STRATEJİLERİ VE DİNAMİK YETENEKLERİNİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİSİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı konaklama sektöründe faaliyet gösteren otellerin rekabet üstünlüğünün sağlanmasında çevreye duyarlı rekabet stratejileri ile dinamik yeteneklerin etkisinin incelenmesidir. Günümüzde atıkların, su ve toprak kirliliğinin gelecek nesilleri tehdit etmesi işletmeleri ekolojik sürdürülebilirliği sağlayacak uygulamalara yöneltmiştir. Artık işletmeler hem ekonomik hem de ekolojik sürdürülebilirliği sağlayacak çevreye duyarlı stratejiler benimseye başlamıştır (Ay ve Yılmaz, 2004: 2). Böylece işletmeler kurumsal stratejilerine ve uzun vadeli planlarına ekoloji konularını dahil etmek zorunda kalmıştır. Çalışmada rekabet stratejilerinin çevreye duyarlı işletmecilik uygulamaları kapsamında ortaya çıkartılması ve dinamik yeteneklerin ilginç bir araştırma sorusu olarak görülmüştür. Tez kapsamında Antalya'da yeşil yıldız belgesine sahip 5 yıldızlı otellerin çevreye duyarlı rekabet stratejilerinin ve dinamik yeteneklerinin rekabet üstünlüğünde oynadığı rol araştırılmıştır. Çalışmada Wang ve Ahmed'in (2007) dinamik yeteneklerine ilişkin kavramsal boyutları (uyarlanma yeteneği, emilim yeteneği ve yenilikçilik yeteneği) ile Porter'ın (1980) rekabet stratejilerine ilişkin kavramsal boyutları dikkate alınmıştır.

Alan yazınında firma yeteneklerinin önemine odaklanan kapsamlı çalışmalar yer alsa da, firmaların çevreye duyarlı stratejileri ile yetenekleri arasındaki bağlantı hakkında çok az çalışmaya rastlanmıştır. Fraj vd.'ye (2015) göre konaklama sektöründe dinamik yetenekler sadece çevre dostu politikaları benimsemek için değil, aynı zamanda rekabetçiliğin belirleyicileridir. Bu nedenle tezde konaklama sektöründe ekolojik çevrenin işletmelerin stratejik karar alma sürecinin bir parçası haline gelerek dinamik yetenek haline gelmesi alan yazınında bir boşluk olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışma aşağıdaki sorulara yanıtlamaya odaklanmıştır:

- 1) Antalya'daki beş yıldızlı otellerin çevreye duyarlı rekabet stratejileri ile dinamik yetenekleri arasında bir ilişki var mıdır?
- 2) Antalya'daki beş yıldızlı otellerin çevreye duyarlı rekabet stratejileri ile rekabet üstünlüğü arasında bir ilişki var mıdır?
- 3) Antalya'daki beş yıldızlı otellerin dinamik yetenekleri ile rekabet üstünlüğü arasında bir ilişki var mıdır?

### 3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Günümüz işletmeleri yeniden kullanım (yeniden doldurulabilir kaplar), geri dönüşebilir malzemeler (kullanılmış ürünlerin ıslahı, atıkları gübre olarak yeniden kullanma) ve kaynak kullanımını azaltma (üretim sürecinde enerjiyi koruma) gibi çevreye duyarlı uygulamalar ile hem girdi maliyetlerini azaltmakta, hem de tüketicilerin zihninde ekolojiyle dost imajını elde etmektedir (Aytekin, 2007: 11). Bu durum özellikle konaklama sektöründe önemli bir yere sahip otel işletmeleri için ayrı bir önem yaratmaktadır. Konaklama sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri, tüketicilerin değişik nedenlerle (örneğin konaklama, yeme-içme ihtiyaçları, tatil, iş vb) yapmış oldukları yer değiştirmesine yönelik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten ticari nitelikli işletmelerdir (Şener, 2001: 4). Otel işletmelerini stoklama imkânı bulunmadığından hizmet satmakta ve maddi ürün sunmamaktadır (Batman, 2003: 16). Yoğun rekabetin yaşandığı sektörde çeşitli formatlarla (örneğin beş yıldız, her şey dahil sistem, ultra her şey dahil sistem, butik otelcilik gibi) faaliyet gösteren otel işletmeleri ayakta kalabilmenin ve rekabette üstün olabilmenin formüllerini aramaktadır. Son yıllarda ekolojik sürdürülebilirliğin tüketiciler nezdinde de değer kararması ve tüketicilerin bu konudaki bilincinin artması özellikle otellerin tüketici gözündeki imajına yönelik çevreye duyarlı uygulamalar sıklıkla tercih etmesine neden olmaya başlamıştır. Bu nedenle tezde ekolojik sürdürülebilirliğe dair imaj arttırdığı varsayılan yeşil yıldız belgesine sahip beş yıldızlı otel işletmelerinin çevreye duyarlı rekabet stratejilerinin araştırılması fayda değer bir araştırma sorusu olarak görülmüştür.

Kaynak temelli yaklaşımının uzantısı olarak geliştirilen dinamik yetenekler yaklaşımının (Teece vd., 1997) firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne dair tutarlı bir çerçeve oluşturduğu öne sürülmektedir (Augier ve Teece, 2008: 1202). Bunu başarmak için işletmeler stratejik yönetim aracı dinamik yeteneklerinin kullanmaktadırlar. Araştırma kapsamında konaklama sektöründe faaliyet gösteren otellerin çevreye duyarlı uygulamalarında mevcut kaynakları ve yeteneklerini dinamik yeteneklere dayalı yaklaşım çerçevesinde incelenecektir. Araştırmanın uygulama kısmı Antalya'da faaliyet gösteren oteller üzerine yürütülmüştür. Türkiye'nin ekonomik direğine önemli katkıda bulunduğu için bu çalışma 5 yıldızlı otellere odaklanmaktadır.

### 3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma sorularına yanıt aranırken nitel ve nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Nitel yöntem derinlemesine görüşme, gözlem, ve doküman analizi gibi nitel veri toplama araçlarının kullanıldığı toplumsal olguların kendi bağlamlarında bütüncül bir

biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Sosyal ve makro düzeydeki olguların incelendiği, karmaşık ilişkilerin anlaşılmaya çalışıldığı keşfedici nitelikteki sosyal bilim araştırmalarında, nitel araştırma tekniklerinin derinlemesine bilgiye ulaşmayı sağladığı gözlenmiştir (Moisander ve Valtonen, 2006). Dolayısıyla çalışmada geliştirilecek veri seti, yapılan yüz yüze görüşmelerden ve doküman incelemesinden elde edilecek veriler ile oluşturulmuştur. Nicel veri toplama sürecinde ise yazar tarafından geliştirilen soru formundan yararlanılmıştır.

### 3.1.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın nicel evreni Antalya’da faaliyet gösteren ‘‘Yeşil Yıldız’’belgesine sahip 1 Kasım 2018’de toplam 160 adet 5 yıldızlı otellerden oluşmaktadır<sup>23</sup>. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığının resmi internet sitesi aracılığı ile 160 otelin posta adreslerini ve telefon numaralarını belirlenmiştir. Listelenen oteller yazar tarafından telefonla aranarak konu ile ilgili uzman personelin iletişim bilgileri talep edilmiştir. Veri toplama sürecinin ilk aşamasında (3 Ekim 2018’de) soru formunun geçerliliğine yönelik 2 otel yöneticisinin dahil olduğu bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonunda soru formunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Veri toplama sürecinin ikinci aşamasında (8 Ekim 2018) ise İletişim bilgilerine ulaşılan yöneticilerin kurumsal adreslerine çevrimiçi soru formunun internet adresi mail olarak gönderilmiştir. Veri toplama sürecinin üçüncü aşamasında Belek bölgesinde bulunan BETUYAB (Belek Turizm Yatırımcıları Birliği) ile iletişime geçilerek, Belek bölgesinde bulunan Yeşil Yıldız belgesine sahip beş yıldızlı oteller tespit edilip soru formları tekrar gönderilmiştir. Araştırmanın veri toplama sürecinde soru formlarına ilişkin geri dönüş oranı düşük düzeyde kalınca 24 Ekim- 6 Kasım 2018 tarihlerinde evrende yer alan tüm otellere anketler tekrar gönderilmiştir. Veri toplama süreci devam ederken tez yazarı 24 Kasım 2018’de KalDer (Kalite Derneği) seminere katılmış, araştırması hakkında sektör uzmanlarının görüşlerini almıştır. Aralık 2018’e değin süren veri toplama sürecinde toplam 55 otelden olumlu cevap alınmıştır. Bu örneklem yüzde 34,37 oranında bir erişim oranı yansıtmaktadır. Bu cevap oranı tatmin edici kabul edilmektedir (Delmas vd., 2011).

Nitel araştırmanın örnekleme tesadüfi örnekleme ve kartopu örnekleme ile seçilmiştir. Görüşmelere ilişkin bulguların tekrarlandığı gözlemlendiği noktada veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Görüşmeler 6 kalite departman yöneticisi ile yarı yapılandırılmış görüşme formu ile yüz yüze yapılmıştır. Mülakat sorularının bir kopyası görüşme öncesi yöneticileri

<sup>23</sup> <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-9579/turizm-tesisleri.html> (erişim tarihi: 01.11.2018)

kurumsal e-posta adreslerine gönderilmiştir. Tablo 3.1’de veri toplama sürecine ilişkin genel bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 3.1 Veri Toplama Süreci**

Kod	Bölge	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi (dk.)	Görüşme Aracı
Y1	Belek	10 Ekim 2018	45	Yüz yüze
Y2	Belek	11 Ekim 2018	40	Yüz yüze
Y3	Belek	11 Ekim 2018	30	Yüz yüze
Y4	Kundu	19 Ekim 2018	35	Yüz yüze
Y5	Kundu	19 Ekim 2018	30	Yüz yüze
Y6	Kundu	9 Kasım 2018	50	Yüz yüze

### 3.1.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Araçları ve Değişkenler

Bu çalışma Antalya Bölgesinde otel işletmelerinde ekolojik uygulamalar hakkında bilgi sahip departmanlarına uygulanan soru formu ve Belek ve Kundu bölgesinde otellerin çevreye duyarlı faaliyetlere hakim altı kalite departmanların yöneticisi ile yürütülen derinlemesine görüşmeler aracılığı ile toplanan veriler üzerinden sorgulamaktadır. Nicel araştırma sürecinde soru formundan yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan soru formu (Ek 1) dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan otel işletmelerinin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 6 soruya yer verilmiştir. Soru formunun ikinci bölümünde araştırmaya katılan otel işletmelerinin dinamik yeteneklerinin boyutlarına (uyarlanma, emilim ve yenilikçilik yeteneği) yönelik 28 soru sorulmuştur. Tüm sorular çeşitli yazarların çalışmalarından uyarlanılarak geliştirilmiştir. Uyarlanma yeteneğine ait sorular Li ve Liu, (2012), Lichtenthaler ve Lichtenthaler’den (2009), emilim yeteneğine ait sorular Delmas vd.’den (2011), yenilikçilik yeteneğine ait sorular ise Fraj vd. (2015) ve Leonidou vd.’nin (2015) çalışmasından uyarlanılarak geliştirilmiştir. Soru formunun 1-5 arası ifadeler uyarlanma yeteneğini; 6-25 arası ifadeler emilim yeteneğini ve 26-28 arası ifadeler ise yenilikçilik yeteneğini temsil etmiştir. Derecelendirme yapılırken 5’li Likert ölçeğinden (1:Kesinlikle katılmıyorum – 5:Kesinlikle katılıyorum) faydalanılmıştır. Soru formunun üçüncü bölümünde otellerin çevreye duyarlı rekabet stratejileri ile ilgili ifadeler yer verilmiştir. Bu amaçla Sharma ve Vredenburg (1998), Christmann (2000), Pereira-Moliner (2015), Walsh ve Dodds’dan (2017) yararlanılarak soru formu geliştirilmiştir. Soru formunun 1-11 arası ifadeler çevreye duyarlı maliyet liderliği stratejisini, 12-21 arası ifadeler çevreye duyarlı farklılaşma stratejisini temsil etmiştir. Derecelendirme yapılırken 5’li Likert ölçeği (1:

Hiç etkili değil – 5: Çok etkili) kullanılmıştır. Dördüncü ve son bölümünde ise otel işletmelerinin rekabet üstünlüğüne yönelik farklı çalışmalardan yararlanılarak (Fraj, 2015; Walsh ve Dodds, 2017) 13 ifadeli bir form oluşturulmuştur. Derecelendirme yapılırken 5'li Likert ölçeği (1:Kesinlikle katılmıyorum – 5:Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

Nitel veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Görüşme formu ilgili alan yazın yardımıyla oluşturulmuş, pilot çalışmalarla geçerliliği sağlanmıştır. Bu görüşmelerin içeriği özellikle otellerin çevreye duyarlı faaliyetlerine başlama ve devam ettirmeleri, ekoloji ile ilgili iç ve dış paydaşlarla bilgi paylaşma, ekolojiye yönelik teknoloji kullanma ve kurumsal stratejilerle ilişkisini sorgulayan 6 soru içinde düzenlenmiştir (Ek 2).

### **3.1.3.3. Veri Analiz Teknikleri**

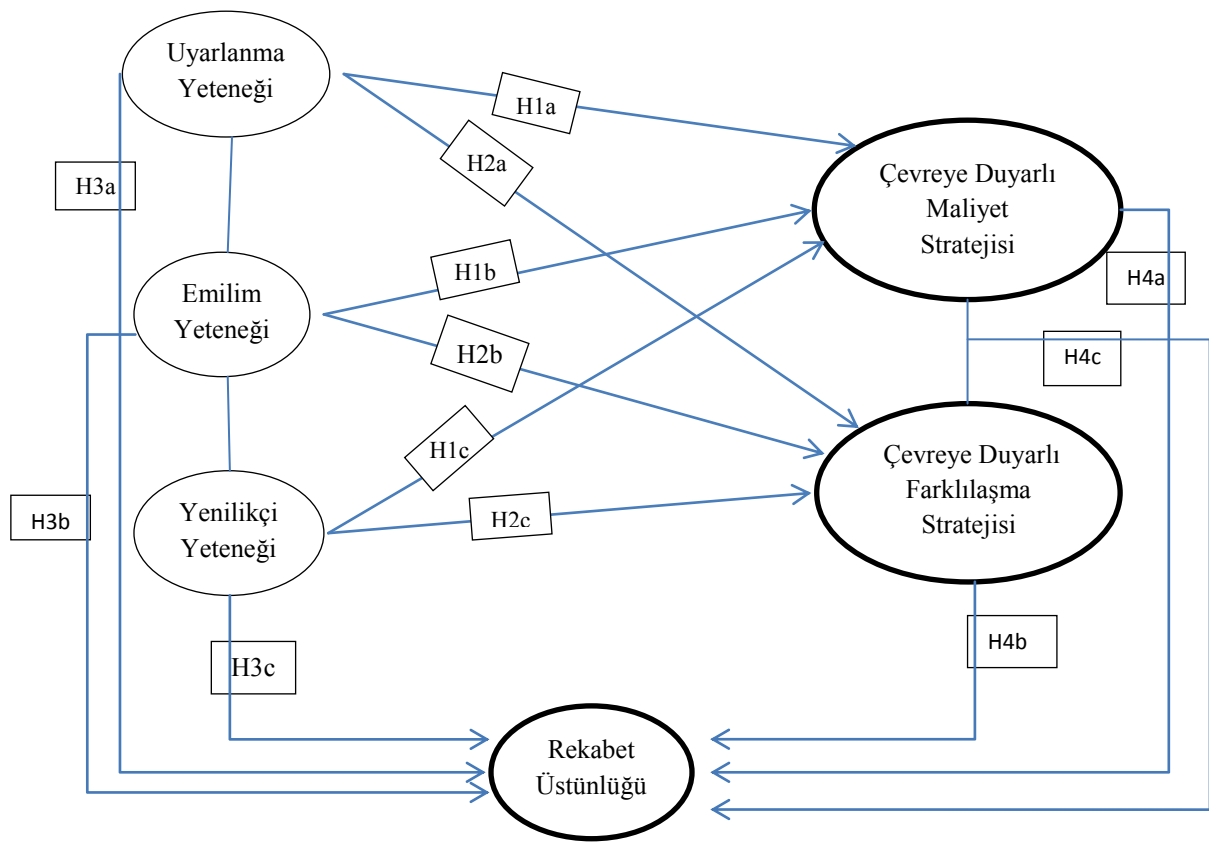
Nicel verilerin analizinde istatistik paket programlarından SPSS 21.0 (Statistical Package for the Social Sciences) kullanılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa tekniğinden yararlanılmıştır. Anketin birinci bölümünde yer alan işletmelerin demografik özellikleri frekans analizi ile incelenmiştir. Otel işletmelerinin büyüklüğü ve hizmet süresi ölçekleri işletmeler arasında fark gösterip göstermediği anova testi ile incelenmiştir. Dinamik yeteneklerin boyutları ile rekabet stratejileri ve rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkinin belirlenmesi için basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Nitel verilerin analizi NVivo 12 (Qualitative Data Analyses) programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

## **3.2. Araştırmanın Hipotezleri**

Şekil 3.1 dinamik yeteneklerin çevreye duyarlı rekabet stratejilerini etkileyerek rekabet üstünlüğünü arttırdığını gösteren bir kavramsal çerçevesi sunmaktadır. Çevresel değişimin taleplerine etkin bir şekilde cevap vermek için firmaların kaynaklarını çevreyle uyumlu biçimde etkin hale getirmesi, yani uyarlanma yeteneğinin olması beklenmektedir (Zhou ve Li, 2010: 225). Bir otelin uyarlanma yeteneği eko-verimli uygulamalar ve teknolojilerle operasyonel verimlilik maliyet düşürücü uygulamalara katkı sağlayan bir faktördür. Leonidou (2017) işletmelerin çevreye duyarlı rekabet stratejilerini uygulamada çeşitli zorluklarla karşılaştıklarını sadece uyarlanma yeteneği ile ekolojik sürdürülebilirlik ile ekonomik sürdürülebilirliği dengeleyebildiğini öne sürmektedir. Dewiyana (2016: 631) çalışmasında, uyarlanma yeteneğine sahip olan otellerin, suyu ve enerjiyi daha verimli kullanabildiklerine dair bulgular elde etmiştir. Konu ile ilgili olan alan yazın, otel



işletmelerinin ekolojik sürdürülebilirliğe dair uygulamalara diğer sektördeki işletmelere kıyasla daha hızlı uyarlanabilme yeteneği olduğuna dikkat çekmektedir. Uyarlanma yeteneği ekolojik uygulamalar takip edip hızlıca uygulayan oteller operasyonel maliyetlerinden sağlayan avantajlar ile yüksek performansa yansıyan olumlu sonuçlar elde etmektedir. Böylece oteller özellikle sıklıkla kullandıkları su, elektrik gibi sabit maliyetlerinde tasarruf elde etmektedir. Başka bir ifadeyle oteller uyarlanma yeteneği ile hem ekolojik hem ekonomik sürdürülebilirliği dengeleyebilmektedir.



**Şekil 3.1** Araştırmanın Modeli

Emilim yeteneği işletmelerin çevreye duyarlı teknolojilerin ekonomik faydaları, çevre dostu ürünlerin geri ödeme maliyetlerini, üretim verimliliğini ve atık azaltma yeteneklerini değerlendirmesine yardımcı olmaktadır. Diğer bir ifadeyle emilim yeteneği yeni teknolojilerin sorunsuz uygulanmasını sağlamaktadır (Shrivastava, 1995; Vogel ve Güttel, 2013). Emilim yeteneğine sahip işletmeler maliyet avantajı elde edebilmektedir (Delmas vd., 2011). Sharma vd., (2007) yenilikçi uygulamaları hızlı biçimde stratejilerine entegre eden işletmelerin özellikle verimliliklerinde avantaj sağlayabileceklerine vurgu yapmaktadır. Örneğin ekoloji dostu teknolojilerin hızla benimsenmesi hem düşük maliyetli operasyonlara yardımcı olmakta

hem de kuramsal imajı arttırabilmektedir (Fraj vd., 2015). Tajedinni (2010) araştırmasında yenilikçi yeteneği olan otellerin daha düşük maliyetli ve yüksek kaliteli çıktılar elde ettiğini tespit etmiştir. Kabongo ve Boiral (2017) eko-verimliliğin büyük ölçüde dinamik yeteneklerin entegrasyonuna ve koordinasyonuna bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Tüm bu bilgiler ışığında hipotezler aşağıda gösterilmektedir.

H1a:Uyarlanma yeteneği çevreye duyarlı maliyet stratejisini olumlu yönde etkilemektedir.

H1b:Emilim yeteneği çevreye duyarlı maliyet stratejisini olumlu yönde etkilemektedir.

H1c.Yenilikçi yeteneği çevreye duyarlı maliyet stratejisini olumlu yönde etkilemektedir.

Değişim karşısında yeni fırsatlardan aktif olarak yararlanabilen işletmeler çevresel koşullara hızlı adapte olabilmektedir (Dvir vd., 1993; Veliyath ve Shortell, 1993). Biedenbach ve Müller (2012) çalışmasında uyarlanma yeteneği rakiplerin Ar-Ge stratejilerini izlemeyi içeren günlük iş faaliyetleri ile ilgili olduğunu vurgulamıştır. Böylece oteller farklılaştırılmış hizmet sunum ile imajını arttırabilmektedir. Emilim yeteneğine sahip işletmeler ise inovasyon ve ürün farklılaştırma ile değer yaratan stratejiler izlemektedir (Hart, 1995; Porter ve van der Linde, 1995; Christmann, 2000; Delmas vd., 2011). Emilim yeteneği ile yöneticiler hızlı örgütsel öğrenme süreci ile çevreye duyarlı stratejileri harekete geçirmektedir (Pinkse vd., 2010). Çevresel değişimlerin hızlı olduğu değişken ortamlarda, hızlı örgütsel öğrenme ile yeni doğa dostu hizmet veya ürünler müşterilere sunulabilmektedir (Teece, 2007). Bu nedenle işletmeler hızla değişen pazar ortamlarının talep ettiği yeni ürün/hizmetler emilim yeteneği ile elde edebilmekte çevreye duyarlı uygulamalarla farklılaşma stratejisini gerçekleştirmektedir (Shrivastava, 1995). Ancak farklılaştırma stratejisini gerçekleştirmede firmaların pazar eğilimlerinden sonuç çıkararak rekabet avantajı sağlayan süreçleri, ürünleri veya hizmetleri geliştirmek veya değiştirmek için özümleme ve dönüştürme yeteneğini kullanmalıdır.

Yenilikçi yeteneği yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi veya doğa dostu bir toplumun taleplerini karşılamak üzere organizasyonel yapının yeniden yapılandırılmasıdır (Fichman, 2001). Nitkin vd. (2009) araştırmasında teknolojik değişimi değerlendiren ve iş modellerine entegre edebilen işletmelerin performansındaki artışa dikkat çekmiştir. Yenilikçi yeteneklerini geliştirmiş işletmeler proaktif bir yaklaşımla çevreye duyarlı stratejiler uygulayabilmektedir. Bunun için firmalar paydaşlarla ilişkilerini geliştirmeye ve örgüt kültürünü değiştirmeye yönelik yeteneklere ihtiyaç duyarlar. Doğa dostu yenilikleri uygulamanın becerilerini geliştirmiş firmaların çevreye uyum sağladıkları belirlenmiştir (Sher ve Yang, 2005). Nitekim doğa dostu teknolojilerin hızla benimsenmesi, otellerin yatırımlarını

farklılaştırmasına yardımcı olabilmektedir. Yenilikçi yeteneği olmayan otellerin yeni ürün ve hizmetleri geliştirmesinde başarılı olma olasılığının düşük kalacağı bildirilmektedir (Fraj vd., 2015). Diğer bir ifadeyle oteller inovasyona yönelik proaktif bir tutum sergilediklerinde çevresel değişikliklere daha hızlı adapte olabilmektedir. Tüm bilgiler doğrultusunda aşağı hipotezler formüle edilmiştir.

H2a:Uyarlanma yeteneği çevreye duyarlı farklılaşma stratejisi olumlu yönde etkilemektedir.

H2b:Emilim yeteneği çevreye duyarlı farklılaşma stratejisini olumlu yönde etkilemektedir.

H2c:Yenilikçi yeteneği çevreye duyarlı farklılaşma stratejisini olumlu yönde etkilemektedir.

Alan yazını dinamik yeteneklerin işletmelerin rekabet üstünlüğünü olumlu etkilediğine dair kanıtlar sunmaktadır (Lane vd., 2001; Lengnick-Hall ve Beck, 2005; Lichtenthaler ve Lichtenthaler, 2009). Lichtenthaler ve Lichtenthaler (2009) uyarlanma yeteneği ile belirsiz çevre ortamında işletmelerin performanslarını arttırabildiğine dikkat çekmektedir. Lane vd. (2001) firmaların öğrenme yeteneği ile performans arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu bulmuştur. Diğer bir ifadeyle emilim yeteneğe sahip firmalar proaktif uygulamalar ile imaj ve itibarlarını arttırabilmektedir (Reinhardt, 1998; Shrivastava, 1995). Emilim yeteneğine ve uyarlanma yeteneğine sahip işletmelerin yüksek rekabet ortamlarında daha yüksek yenilikçilik ile performanslarını arttırabildiği de bildirilmektedir (Teece, 2007; Eisenhardt ve Martin, 2000). Ziegler (2009) yenilikçi yeteneklerin kurumsal faaliyetlerin başarısındaki önemine vurgu yapmak yeniliği firmaların başarısında itici güç olarak değerlendirmiştir. Nitekim Fraj vd. (2015) yenilikçi otellerin yenilikçi olmayan otellere kıyasla daha yüksek performans sağladığını tespit etmiştir. Yenilikçi yeteneğe sahip oteller ekolojik çevreye dair sürdürülebilirlikte değişiklikleri izleyerek başarılı olmaktadır. Sher ve Yang (2005) araştırmasında firmaların yenilikçi yetenekleri ile performansları arasında pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Tajeddini (2012) konaklama sektöründeki yenilikçiliğin hem finansal hem de pazarlama performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu doğrulamıştır. Bu bilgi doğrultusunda tezin hipotezleri şunlardır:

H3a.Uyarlanma yeteneği işletmenin rekabet üstünlüğünü olumlu yönde etkilemektedir

H3b.Emilim yeteneği işletmenin rekabet üstünlüğünü olumlu yönde etkilemektedir

H3c.Yenilikçi yeteneği işletmenin rekabet üstünlüğü olumlu yönde etkilemektedir

Konaklama endüstrisindeki bulgular (López-Gamero vd., 2011; Pereira-Moliner vd., 2015; Leonidou vd., 2015; Walsh ve Dodds, 2017) çevreye duyarlı otellerin ekolojik uygulamalardan hem maliyet tasarrufu sağlayabildiklerini hem de ürün ve hizmetlerinde

farklılaşan marka imajlarını yükseldiklerini teyit etmektedir. Ekoloji ile uyumlu rekabet stratejileri rekabet üstünlüğünde düşük maliyetli, farklılaştırılmış veya karma<sup>24</sup> (maliyet liderliği stratejisi ve farklılaşma stratejisinin aynı anda uygulaması) biçiminde etkili olabilmektedir (Walsh ve Dodds, 2017). Otel yöneticileri düşük maliyetli operasyonel uygulamalar nedeni ile çevreye duyarlı stratejiler ile ortalama üzerinde kar elde edebilmektedir (Gilmore vd., 2014; Jones vd., 2016). Hsieh (2012) atık yönetimi, enerji ve su tüketimi ile ilgili maliyet etkinliğine dair uygulamaların otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen en yaygın çevresel çabalar olduğunu bildirmektedir. Oteller kaynak tüketiminin, atıkların ve kirliliğin en aza indirilmesi yoluyla üretkenliğin artırılması olarak tanımlanan eko-verimlilik ile hem rekabet üstünlüğü hem de ekolojik sürdürülebilirliği dengeyebilmektedir (Kabongo ve Boiral, 2017). Pereira-Moliner vd. (2012) farklı ekolojik yönetim uygulamaları arasındaki korelasyonun rekabet üstünlüğünü sağlayabilecek finansal performans, pazar başarısı ve müşteri memnuniyeti ile ilişkisini ölçmek için İspanya'da 259 otel üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada rekabet üstünlüğü ile en güçlü ilişkinin otelin eko-verimlilik uygulamalarına ait olduğu ortaya çıkmıştır. Oteller çevreye duyarlı farklılaştırma stratejileri ile paydaşların beklentilerini karşılamakta ve sektörde imajlarını yükseltebilmektedir (Punitha ve Rasdi, 2013). Ayrıca alan yazın ekolojik uygulamaların müşterileri ve paydaşları daha fazla ücret ödeyerek ürün ve hizmet satın almalarına yol açtığını göstermektedir. Çevreye duyarlı uygulamalar düşük maliyetli harcamalar ve özellikle ürünlerin tercihi niyetini de etkilemektedir (Lee vd., 2010). Örneğin, organik ürünlerden haberdar turistler konakladıkları otel ekolojik sürdürülebilirliğe katkısı nedeni ile tekrar tercih edebilmektedirler (Han ve Kim, 2010).

Miles ve Covin (2000) bir firmanın itibarının çevreye duyarlı farklılaşma stratejisine bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle konaklama sektörü yöneticileri markaların duygusal fayda yarattığını ve hedef grupların ekolojik bilgilerini dikkate almalı gerekmektedir (Hu, 2012). Eko-markanın (eco-brand) oluşturulmasında ekolojik eğitimin müşterilere verilmesi oldukça önemli olduğu ve eko-markadan sağlanan imajın performansı arttırdığı belirtilmektedir (Walsh ve Dodds, 2017). Amerika Birleşik Devletleri'nde 984 otel üzerinde yapılan bir araştırmada ekolojik sürdürülebilirlik girişimleri ile rekabet üstünlüğü olmak üzere iki faktörün ortaya çıktığı bulunmuştur. Birincisi elektrik, su ve kanalizasyonların verimli kullanımı ile maliyetlerin yönetim tarafından kontrol altına alınmasına ilişkin uygulamalar olmuştur. İkinci faktör ise çamaşır, tekstil ve diğer oda sarf malzemelerinin kullanımı gibi müşteri odaklı faaliyetlerin tüketimine yönelik uygulamalar olmuştur. Son faktör ekolojik

<sup>24</sup> Karma alan yazında "hybrid" kelimesinin Türkçe karşılığı olarak kullanabilmektedir

tedariklerin tercih edilmesi, müşterilere ekolojik eğitim verilmesi biçimindeki çeşitli uygulamalardır (Zhang vd., 2012). Pereira-Moliner vd. (2015) çevreye duyarlı yeşil maliyet düşürme ve çevreye duyarlı farklılaşma stratejilerinin aynı anda rekabet üstünlüğü üzerinde önemli olduğunu bulmuştur. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler şu şekilde formüle edilmiştir:

H4a.Çevreye duyarlı maliyet stratejisi işletmenin rekabet üstünlüğü olumlu yönde etkilemektedir

H4b.Çevreye duyarlı farklılaşma stratejisi işletmenin rekabet üstünlüğü olumlu yönde etkilemektedir

H4c.Çevreye duyarlı karma stratejisi işletmenin rekabet üstünlüğü olumlu yönde etkilemektedir

### 3.3. Araştırmanın Nicel Bulguları ve Yorumlar

#### 3.3.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Geçerlilik ölçme aracının isteyen şeyi ölçüp ölçmediğini, güvenilirlik ise ölçme aracının tutarlılık gösterip göstermediğini incelemektedir (Field, 2009: 11). Güvenilirlik, istenen özelliklerin ölçülme derecesi ile ilişkili iken (Büyüköztürk, 2011: 170) geçerlilik, istenen özelliklerin ölçülmesinde testin doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır.

**Tablo 3.2 Dinamik Yeteneklere, Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejileri ve Rekabet Üstünlüğüne Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı ( $\alpha$ )
<b>Dinamik Yetenekler</b>	<b>28</b>	<b>0,96</b>
Uyarlanma Yeteneği	5	0,87
Emilim Yeteneği	20	0,97
Yenilikçi Yeteneği	3	0,60
<b>Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejileri</b>	<b>21</b>	<b>0,96</b>
Çevreye Duyarlı Maliyet Stratejisi	11	0,94
Çevreye Duyarlı Farklılaşma Stratejisi	10	0,93
<b>Rekabet Üstünlüğü</b>	<b>13</b>	<b>0,95</b>

Tez çalışmasında kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa değeri ile ölçülmüştür. Her yapının güvenilirliği hata varyansı terimlerinin toplamı ile faktör yüklerinin karelerinin toplamından hesaplanmaktadır (Hair vd., 2010). Cronbach alfa (güvenirlik testi) iç tutarlılığı 0.70'ten büyük olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca 0,60'tan küçük değerleri için zayıf iç tutarlılık olarak kabul edilmektedir. Tablo 3.2'de görüldüğü gibi

dinamik yeteneklerin, rekabet stratejilerinin ve rekabet üstünlüğünün Cronbach Alfa katsayıları yüksek düzeyde belirlenmiştir.

Faktör analiz ile ölçüm modelinin kontrol edilmesi ve ölçümün yapı geçerliğinin doğrulanması sağlanmıştır. Bu analiz kapsamında elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) oranı örneklemin yeterliliğini ölçmekte ve değişkenlerin oluşturduğu ortak varyans miktarı hakkında bilgi vermektedir. Bütün eşleştirilmiş değişkenlerin kısmi korelasyon katsayılarının toplamı %50'den büyük olması gerekmektedir. Son olarak Barlett testine göre  $p < 0,001$  oranlılık düzeyde olması beklenmektedir. Dinamik yetenekler ölçeğindeki 28 ifade için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Kuramsal olarak dinamik yetenekleri ölçeğinde, uyarlanma yeteneği (UY1-5), emilim yeteneği (EM1-20) ve yenilikçi yeteneği (YEN1-3). Dinamik yetenekler ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda toplam üç faktör oluşmuştur, ancak bazı ifadelerin hangi faktöre ait olduğunun belirsiz olduğu gözlenmiştir. Bu durum elde edilen verilerin kuramı tam anlamıyla doğrulamadığını göstermektedir. Tam olarak hangi faktöre ait olduğu belirsiz olan ifadelerden her denemede bir tanesi analizden çıkartılarak, kabul edilebilir düzeyde bir sonuç elde edilene kadar faktör analizi yeniden uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda uygulamada UY2 numaralı 0,43 değeri ile “Müşterilerimizin çevreye yönelik tercihlerindeki olası değişimler aktif olarak izlenir”, EM3 numaralı 0,50 değeri ile “Çevreye yönelik faaliyetler hakkında çalışanların fikir ve önerileri dikkate alınır” ve EM17 numaralı 0,50 değeri ile “Halihazırda uygulanmakta olan çevre politikalarımız ve eylem planlarımız bulunmaktadır” ifadeleri çıkartılarak dinamik yetenekler 25 ifade ile analizler için devam edilecektir (Bknz. Tablo 3.3). Analiz sonucunda oluşan 4 faktörün dinamik yetenekler ölçeğine ilişkin toplam varyans açıklama oranı %76'dır. Bu oran yazında belirtilen (%60) iyi bir değerdir (Özdamar, 2002). Örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını ölçen Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değerinin ise 0,844 olduğu ve kabul edilen sınırın üzerinde olduğu görülmüştür. Değişkenler arasındaki yeterli korelasyon olup olmadığını gösteren Bartlett Test (Bartlett Test of Sphericity) değeri ise 378'dir ve anlamlılık seviyesi  $p=0,000$ 'dır, dolayısıyla anlamlıdır.

**Tablo 3.3 Dinamik Yeteneklere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi**

Dinamik Yetenekler	Boyutlar			
	1	2	3	4
EM10. İşletmemizde çevreye yönelik mevcut bilgi birikimi üzerine yeni bilgiler hızla inşa edilir.	,68			
EM11. İşletmemizde çevreye yönelik yeni bilgiler stratejik amaçlara uyumlu hale getirilir.	,69			
EM12. İşletmemizde çevreye yönelik kurumsal bilgiler sık sık güncellenir.	,76			
EM13. İşletmemizde çevreye yönelik yeni bilgiler gerektiğinde kullanılmak üzere raporlanır.	,73			
EM14. İşletmemizde çevreye yönelik mevcut bilgiler strateji/lerin uygulanma aşamasında yeniden gözden geçirilir.	,70			
EM18. İşletmemizde çevreye yönelik yeni bilgiler faaliyetlerimizle uygulamaya geçirilir.	,67			
UY1. Rakiplerimizin çevreye yönelik faaliyetleri izlenir		,77		
UY3. İşletmemiz konaklama sektöründe çevreye yönelik düzenlemeleri takip eder.		,57		
UY4. İşletmemizde çevreye yönelik hızla değişen ürün/hizmet taleplerini karşılayabilecek yapısal esneklik mevcuttur.		,63		
UY5. İşletmemizde çevreye yönelik uygulamalar stratejilerimize yansıtılır.;değişim stratejileri, sektörde rekabetçi kalabilmek için bir gereklilik olarak Kabul edilir		,81		
EM5. İşletmemizde çevreye yönelik faaliyetleriyle ilgili dış paydaşlarımızla (müşteriler, seyahat acenteleri, tedarikçiler, STK gibi) belirli aralıklarla toplantılar düzenlenir.		,67		
EM9. Misafirlere çevreye duyarlılık politikası ve alınan önlemler hakkında bilgi verilir		,58		
EM15. Stratejik yönümüzün belirlenmesinde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili bilgiler kullanılır.		,61		
EM16. İşletmemizde çevreye yönelik sorunları aşmada kurumsal hafızadaki bilgiye başvurulur.		,61		
YN2. İşletmemiz sektörde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili yeni gelişmeleri uygulamada öncüdür.		,60		
EM1. İşletmemizde ekoloji ile ilgili her türlü bilginin toplanmasına önem verilir			,74	
EM2. İşletmemizde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili birimler arasında etkileşim vardır.			,72	
EM4. Çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili dış paydaşlarımızın (müşteriler, seyahat acenteleri, tedarikçiler, STK gibi) fikirleri ve önerileri dikkate alınır			,61	
EM6. Çevreye yönelik faaliyetlere ilgili ulusal mevzuat titizlikle analiz edilir			,65	
EM7. Çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili edinilen tüm bilgiler birimler arasında paylaşılır.			,58	
EM8. İşletmemizde çevreye yönelik uygulamalarda değişen müşteri talepleri ve rekabet koşulları titizlikle analiz edilir.			,63	
EM19. Yerel yönetim veya yörede bulunan diğer tesislerle çevreye duyarlılık konusunda ortak çalışma ve etkinlikler düzenlenir				,74
EM20. Çevre koruma organizasyonlarına düzenli olarak katılmak				,71
YN1. İşletmemizde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili sık sık yeni fikirler/teknolojiler (Trijenerasyon, Kojenerasyon sistemi gibi) denenmektedir.				,68
YN3. İşletmemizde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili yenilikler riskli algılandığından yönetim direnç göstermektedir.				,56
<b>Açıklanan Toplam Varyans: %76</b>				
<b>KMO: 0,844</b>				
<b>Barlett Testi: <math>\chi^2(378)=1482,884</math>; <math>p=0,000</math></b>				

Çevreye duyarlı stratejiler ölçeğindeki 21 ifade için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Kuramsal olarak çevreye duyarlı rekabet stratejileri ölçeğinde, maliyet liderliği stratejisi (ML1-11) ve farklılaşma stratejisi (FL1-10). Çevreye duyarlı stratejileri ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda toplam iki faktör oluşmuştur (Bknz. Tablo 3.4). Elde edilen sonuçlar çevreye duyarlı rekabet stratejilerin faktör analizine uygun olup olmadığını bakıldığında KMO örneklem yeterlilik ve Bartlett kuresellik testleri uygulanmıştır. Tablo 3.4 incelendiğinde KMO'nun 0,87 değeri ile çok iyi bir örneklem ve yeterli olduğu göstermektedir. Bartlett testi ise 210'dur ve anlamlılık seviyesi  $p=0,000$ 'dir, dolayısıyla ifadeler arasındaki korelasyonun temel bileşenler analizi yeterli büyüklükte olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.4 Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi**

Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejileri	Boyutlar	
	1	2
ML3. Yenilenebilir enerji kullanımı (güneş paneli) ile elde edilen düşük giderler	,74	
ML4. Odalarda enerji tasarruflu donanım kullanımı ile elde edilen düşük giderler	,85	
ML5. Ofislerimizde enerji tasarruflu ekipman ile (örneğin ampul, otomatik sensör gibi, LED gibi) elde edilen düşük giderler	,83	
ML6. Su tasarruf teknolojileri ile (örneğin düşük akışlı tuvalet ve duş başlıkları, çevre etiketli çamaşır ve bulaşık makineleri) elde edilen düşük giderler	,88	
ML8. Tekstil ürünlerinin (örneğin, havlu, yastık kılıfı, çarşaf gibi) tekrar kullanımı ile elde edilen düşük giderler	,74	
ML9. Ofislerimizde basılı kağıtların yeniden kullanımı ile elde edilen düşük giderler	,62	
FL1. İşletmemiz çevreye duyarlılık çalışmalarının ödül kazanması	,80	
FL2. Yeşil ürün/hizmet kullanımı ile oluşan marka imajı	,63	
FL4. Atık ayırma programının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi	,52	
FL8. Eko-marka tesisimizin mimari tasarımının özel (çevreye duyarlı) olması	,56	
FL9. Tesiste çevre etiketli eşyaların kullanılması (yastık, çarşaf, masa örtüsü, mobilya, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, buzdolabı, elektrik süpürgesi, ampul, vb.)	,60	
ML1. Geri dönüştürülmüş ürünlerin kullanımı ile elde edilen düşük giderler		,68
ML2. Yeşil ürünlerin (örneğin kirlilik yaratmayan, zararlı maddeler içermeyen, insan sağlığına zararlı olmayan ürünler) kullanımı ile elde edilen düşük giderler		,77
ML7. Yağmur suyu toplama ve kullanımı ile elde edilen düşük giderler		,80
ML10. Müşteri atıklarının geri dönüştürülmesi ile elde eden düşük giderler		,67
ML11. Atık ayırma programlarının (pil,kağıt,cam, plastik,yağlar) kullanımı ile elde eden düşük giderler		,60
FL3. Yenilenebilir enerji (güneş paneli) kullanımı ile oluşan marka imajı		,76
FL5. Atık yemeklerin bakım evleri, yurtlar, hayvan barınakları vb.verilmesi		,77
FL6. Organizasyon yapısının çevre ile uyumlu faaliyetler ile bütünleştirilmesi		,70
FL7. Çevre dostu işbirliği imajının hizmet kalitesini etkilemesi		,79
FL10. Menüde belirtilen yemeklerden, en az iki çeşit yemeğin ve bir çeşit içeceğin organik tarım metotlarıyla üretilen ürünlerden hazırlanması		,79
<b>Açıklanan Toplam Varyans: %73,267</b>		
<b>KMO: 0,871</b>		
<b>Bartlett Testi: <math>\chi^2(210)=1244,079</math>; <math>p=0,000</math></b>		



Rekabet üstünlüğü ölçeğindeki 13 ifade için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır ve rekabet üstünlüğü ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda toplam 2 faktör oluşmuştur (Bknz. Tablo 3.5). Elde edilen sonuçlar rekabet üstünlüğün faktör analizine uygun olup olmadığını bakıldığında KMO örneklem yeterlilik ve Bartlett kuresellik testleri uygulanmıştır. Tablo 3.5 incelendiğinde KMO'nun 0,837 değeri ile çok iyi bir örneklem ve yeterli olduğu göstermektedir. Bartlett testi ise 78'dir ve anlamlık seviyesi  $p=0,000$ 'dir, dolayısıyla maddeler arasındaki korelasyonun temel bileşenler analizi yeterli büyüklükte olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.5 Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi**

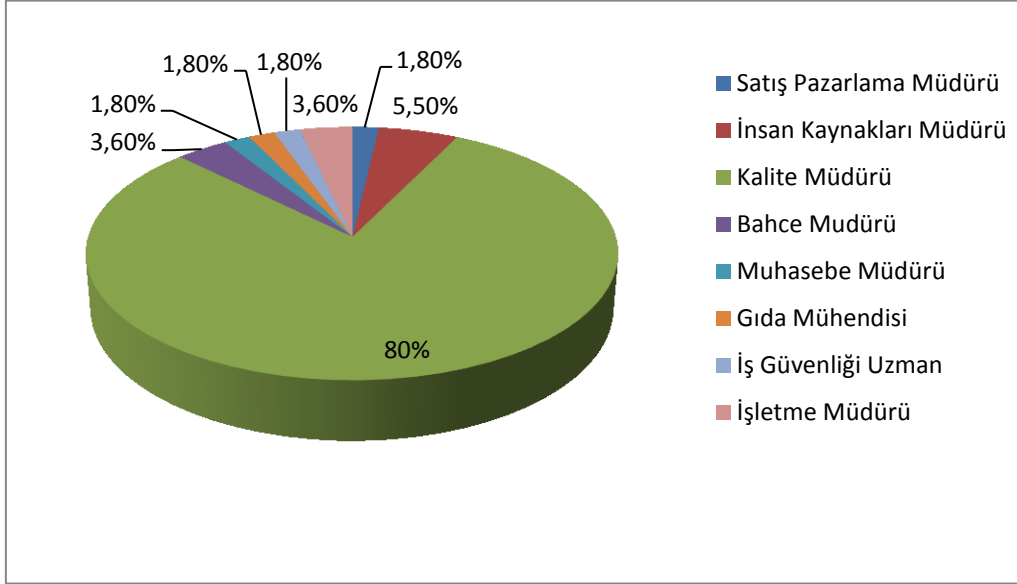
Rekabet Üstünlüğü	Boyutlar	
RÜ1. Otelimizde gerçekleştirilen çevre faaliyetleri genel giderlerin azaltılmasında yardımcı olmuştur.	,61	
RÜ2. Otelimizde gerçekleştirilen çevre faaliyetleri kirliliğin kaynağında azaltılması için önemli fırsatlar sağlamıştır.	,68	
RÜ3. Otelimizin çevre faaliyetleri atık oluşumunun azaltılmasında yardımcı olmuştur.	,82	
RÜ4. Otelinin çevreye duyarlılık kapsamında kazandığı ödül, belge vs. bulunmaktadır	,61	
RU5. Otelimizde gerçekleştirilen çevre faaliyetleri; çevre problemlerinin ve fırsatların belirlenmesinde tüm çalışanların çevreye duyarlılığını geliştirmiştir	,75	
RU9. Çevre konularının dikkate alınması, rekabet avantajı kazanılmasında önemli fırsatlar sağlamaktadır	,74	
RU10. Çevreye duyarlı faaliyetler rakipler karşısında firmamıza üstünlük sağlamıştır	,68	
RU12. Çevreye duyarlı faaliyetlerimiz, hizmetlerimizin ve faaliyetlerimizin müşterilerimiz ve toplum gözündeki itibarını arttırmıştır	,85	
RU13. Müşterilerimizin "doğa dostu" otelleri tercih etmesi otelimize değer katmaktadır	,80	
RU6. Kirliliği önleme projelerimiz sonucunda elde edilen kazançlar, bu projeler için katlanılan maliyetleri karşılamaktadır.		,92
RU7. Çevreye duyarlı işletmecilik anlayışımız finansal performansımızı olumlu etkilemiştir.		,82
RU8. Çevreye duyarlı faaliyetler sonucunda müşterilerin ziyaretlerini artmıştır		,74
RU11. Çevre konularına önemli yatırımlarda bulunduğumuzda elde edilen kazanç çevre maliyetlerini karşılamaktadır		,82
<b>Açıklanan Toplam Varyans: %73,429</b>		
<b>KMO: 0,837</b>		
<b>Bartlett Testi: <math>\chi^2(78)=741,806</math>; <math>p=0,000</math></b>		

Faktör analizleri incelendikten sonra yeni güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çevreye duyarlı rekabet stratejileri ve rekabet üstünlüğün Cronbach Alfa katsayıları değişmemiştir. Dinamik yeteneklerin alt boyutları olan uyarlanma yeteneği, emilim yeteneği ve yenilikçi yeteneği sırasıyla, 0,87; 0,96 ve 0,60 değerleri ile tatmin edici Cronbach Alfa yeni katsayılarına sahip olmuştur.

### 3.3.2. Demografik Bulgular

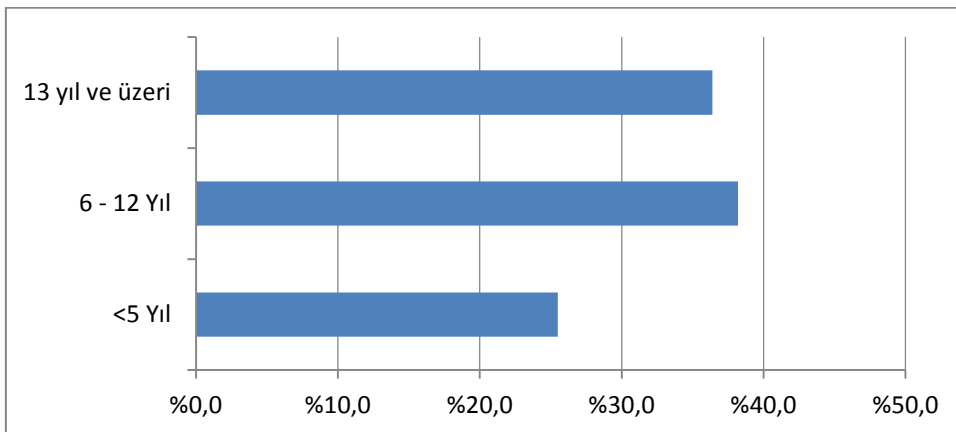
Bu bölümde katılımcıların pozisyonu otelin hizmet süresi, oda sayısı ve müşteri kapasitesi gibi genel bilgiler hakkında bulgular elde edilmiştir. Şekil 3.2'de araştırmaya

katılanların görev dağılımları görülmektedir. %80'i kalite müdürü olduğu görülmektedir. Bu bulgu otel işletmelerinde ekolojik uygulamalarla ilgili uzmanlığa sahip grubun kalite müdürleri olduğunu göstermektedir. Nitekim nitel araştırmada tez yazar otellerden randevu talep ettiğinde, kalite müdürlerine yönlendirilmiştir.



Şekil 3.2 Katılımcıların Görev Dağılımları

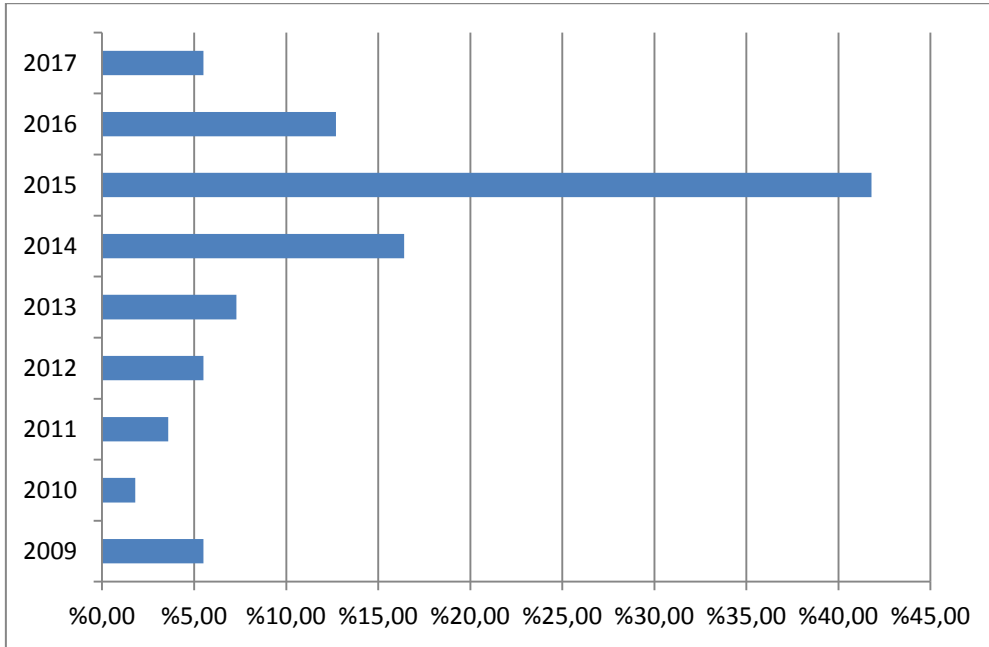
Şekil 3.3'te otellerin kuruluş tarihlerine göre hesaplanan hizmet süresi dağılımlarını göstermektedir. İşletmelerin %25'i en fazla 5 yıl önce faaliyete başlanmıştır. Araştırmaya katılan otellerin %75'i 6 yıldan daha fazla hizmet süresine sahiptir. Başka bir ifadeyle otellerin %39'i 6-12 yıl arası, %36'ı 13 yıl ve üzeri hizmet yılına sahiptir.



Şekil 3.3 Otellerin Kuruluş Tarihlerine Göre Dağılımı

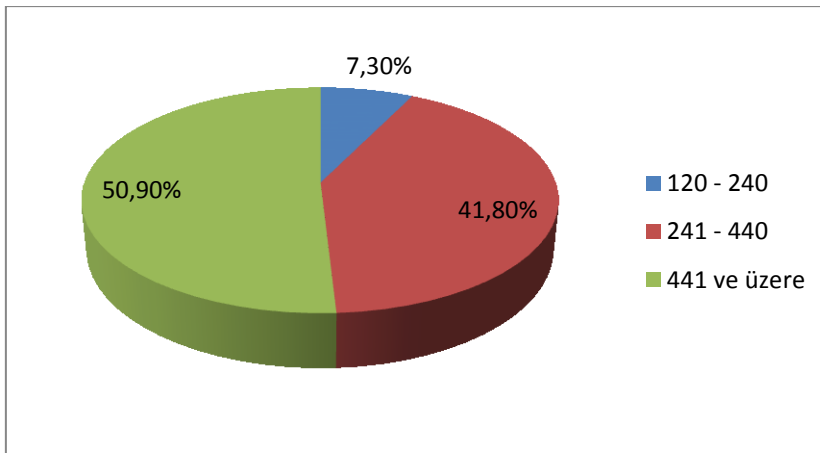
Şekil 3.4 araştırmada yer alan otellerin yeşil yıldız belgesini aldıkları yılların dağılımı görülmektedir. Bulgular otellerin %40 yeşil yıldız belgesini 2015 yılında aldıklarını

göstermiştir. Örnekleme yer alan otellerin kuruluş tarihleri ile yeşil yıldız belgesini alma tarihleri arasında çapraz tablo yapılmıştır. Bulgular 2015 yılında yeşil yıldız belgesi alan toplam 23 otelin %26'ı 5 yıl önce faaliyete başlanmış, %39'u 6-12 yıl arası faaliyet süresine sahip ve %36'ı 13 yıldan daha fazla hizmet yılına sahip olduğunu göstermiştir.



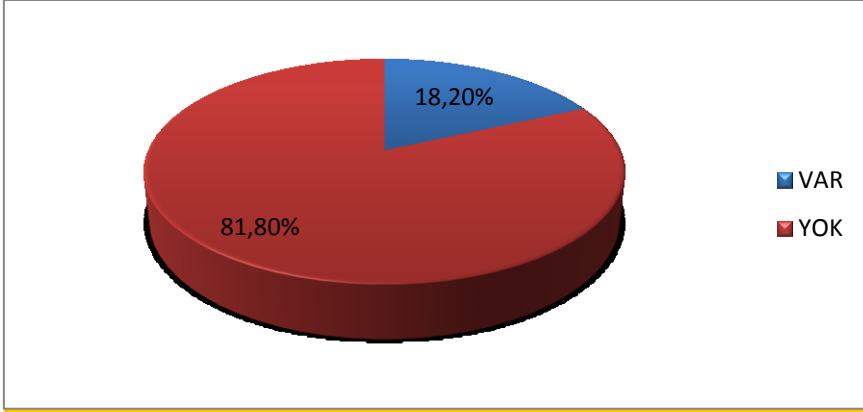
Şekil 3.4 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yeşil Yıldız Belgesi Alınma Tarihi

Şekil 3.5'te otellerin oda sayısına göre dağılımları görülmektedir. T.C.Turizm Bakanlığı'na göre 5 yıldızlı bir otelin en az 120 odaya sahip olması gerekmektedir. Buna göre araştırmada otellerin %93'ünü 240 ve üzeri odaya sahip iken %7'si 120-240 oranı odaya sahip oldukları belirlenmiştir.



Şekil 3.5 Otel İşletmelerin Oda Sayısı

Şekil 3.6 otellerin ekoloji uygulamalarının yöneten bir departman olup olmadığını sorulmuştur. Otellerin %82'si ayrı bir departman olmadığını dile getirmiştir. Geri kalan oteller çevre yönetim temsilcisi çevre mühendisi gibi unvanlarla departmanla anlaştıklarını bildirmişlerdir.



Şekil 3.6 Otellerin Ekoloji Uygulamalarını Yöneten Departmanlar

### 3.3.3. Otellerin Dinamik Yeteneklerine İlişkin İstatistikler

Bu başlık altında otellerin dinamik yeteneklerini belirlemeye yönelik 25 soru uyarlanma yeteneği, emilim yeteneği ve yenilikçi yeteneği olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır. İlgili sorulara verilen yanıtların ortalama ve standart sapmalarını gösteren betimleyici istatistikler Tablo 3.6, Tablo 3.7 ve Tablo 3.8'de sunulmuştur.

Tablo 3.6 otellerin uyarlanma yeteneğine ne ölçüde sahip olduğunu sorgulayan ifadelerin ortalama ve standart sapmaları gösterilmektedir. Tablo 3.6 incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip değer "İşletmemiz konaklama sektöründe çevreye yönelik düzenlemeleri takip eder" ifadesi ( $\mu=4,55$ ) olduğu görülmüştür. Yani otellerin ekolojiyle ilgili yasal düzenlemeleri konusunda hassas oldukları belirlenmiştir. Uyarlanma yeteneğine ilişkin en düşük ortalama değer ise "Rakiplerimizin çevreye yönelik faaliyetleri izlenir" ifadesidir ( $\mu=3,89$ ).

Tablo 3.6 Uyarlanma Yeteneğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

No	Boyut ve ifadeler	Ortalama $\mu$	S.Sapma
	<b>Uyarlanma Yeteneği</b>	<b>4,24</b>	<b>,72</b>
1	Rakiplerimizin çevreye yönelik faaliyetleri izlenir	3,89	1,01
2	İşletmemiz konaklama sektöründe çevreye yönelik düzenlemeleri takip eder	4,55	,81
3	İşletmemizde çevreye yönelik hızla değişen ürün/hizmet taleplerini karşılayabilecek yapısal esneklik mevcuttur	4,29	,79
4	İşletmemizde çevreye yönelik uygulamalar stratejilerimize yansıtılır.;değişim stratejileri, sektörde rekabetçi kalabilmek için bir gereklilik olarak kabul edilir	4,25	,86

Tablo 3.7 otellerin bilgi edinimi, bilgi özümseme, bilgi dönüştürme ve bilgi kullanmaya yönelik emilim yeteneklerine ait tanımlayan istatistikleri göstermektedir. Emilim yeteneklerinde birbirine yakın ortalamalarla ( $\mu= 4,41, 4,32, 4,37$  ve  $4,29$ ) bilgiye önem verdikleri tespit edilmiştir.

**Tablo 3.7 Emilim Yeteneği ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

No	Boyut ve İfadeler	Ortalama $\mu$	S.Sapma
<b>Emilim Yeteneği</b>		<b>4,35</b>	<b>,67</b>
<b>Bilgi Edinme</b>		<b>4,41</b>	<b>,72</b>
1	İşletmemizde çevre duyarlılığı ile ilgili her türlü bilginin toplanmasına önem verilir	4,55	,74
2	İşletmemizde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili birimler arasında etkileşim vardır.	4,36	,82
3	Çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili dış paydaşlarımızın (müşteriler, seyahat acenteleri, tedarikçiler, STK gibi) fikirleri ve önerileri dikkate alınır	4,33	,88
<b>Bilgi Özümseme</b>		<b>4,32</b>	<b>,67</b>
4	İşletmemizde çevreye yönelik faaliyetleriyle ilgili dış paydaşlarımızla belirli aralıklarla toplantılar düzenlenir.	3,69	1,10
5	Çevreye yönelik faaliyetlere ilgili ulusal mevzuat titizlikle analiz edilir.	4,64	,75
6	Çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili edinilen tüm bilgiler birimler arasında paylaşılır.	4,49	,77
7	Misafirlere çevreye duyarlılık politikası ve alınan önlemler hakkında bilgi verilir	4,51	,79
8	İşletmemizde çevreye yönelik uygulamalarda değişen müşteri talepleri ve rekabet koşulları titizlikle analiz edilir	4,29	,83
<b>Bilgi Dönüşüm</b>		<b>4,37</b>	<b>,79</b>
9	İşletmemizde çevreye yönelik mevcut bilgi birikimi üzerine yeni bilgiler hızla inşa edilir.	4,36	,85
10	İşletmemizde çevreye yönelik yeni bilgiler stratejik amaçlara uyumlu hale getirilir.	4,35	,84
11	İşletmemizde çevreye yönelik kurumsal bilgiler sık sık güncellenir.	4,42	,92
12	İşletmemizde çevreye yönelik yeni bilgiler gerektiğinde kullanılmak üzere raporlanır.	4,36	,87
13	İşletmemizde çevreye yönelik mevcut bilgiler strateji/lerin uygulanma aşamasında yeniden gözden geçirilir.	4,35	,97
<b>Bilgi Kullanma</b>		<b>4,29</b>	<b>,73</b>
14	Stratejik yönümüzün belirlenmesinde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili bilgiler kullanılır.	4,25	,95
15	İşletmemizde çevreye yönelik sorunları aşmada kurumsal hafızadaki bilgiye başvurulur.	4,24	,92
16	İşletmemizde çevreye yönelik yeni bilgiler faaliyetlerimizle uygulamaya geçirilir.	4,52	,72
17	Yerel yönetim veya yörede bulunan diğer tesislerle çevreye duyarlılık konusunda ortak çalışma ve etkinlikler düzenlenir	4,29	,96
18	Çevre koruma organizasyonlarına (Dernek, vakıf, vb.) düzenli olarak katılmak	4,16	1,01

Ayrı ayrı ifadelerle bakıldığında bilgi ediniminde en yüksek ortalamaya sahip ifade “İşletmemizde çevre duyarlılıkla ilgili her türlü bilginin toplanmasına önem verilir” ( $\mu=4,55$ ).

Bilgi özümsemede en yüksek ortalamaya sahip ifade “Çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili ulusal mevzuat titizlikle analiz edilir” ( $\mu=4,64$ ). Bilgi dönüşümünde en yüksek ortalamaya sahip ifade “İşletmemizde çevreye yönelik kurumsal bilgiler sık sık güncellenir” ( $\mu=4,42$ ). Son olarak bilgi kullanımında en yüksek ortalamaya sahip ifadesi “İşletmemizde çevreye yönelik yeni bilgiler faaliyetlerimizle uygulamaya geçirilir” ( $\mu=4,52$ ) bulunmuştur. Tüm ortalamaların genel değerlendirmesi yapıldığında en düşük ortalamaya sahip ifade “İşletmemizde çevreye yönelik faaliyetleriyle ilgili dış paydaşlarımızla belirli aralıklarla toplantılar düzenlenir” ( $\mu=3,69$ ) ile olmuştur.

Son olarak Tablo 3.8’de yenilikçi yeteneğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde yenilikçi yeteneğinde en yüksek ortalamaya “İşletmemiz sektörde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili yeni gelişmeleri uygulamada öncüdür” ( $\mu=4,07$ ) ifadesi sahip olmuştur. Yenilikçi yeteneğine ilişkin en düşük ortalama değer ise “İşletmemizde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili yenilikler riskli algılandığından yönetim direnç göstermektedir ifadesidir ( $\mu=2,84$ ). Bu ifade yenilikçilik yeteneğinin diğer ifadelerinin kontrol edilmesine yönelik ters (reverse) hazırlandığından analizlerden çıkartılmıştır.

**Tablo 3.8 Yenilikçilik Yeteneğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

No	Boyut ve ifadeler	Ortalama $\mu$	S.Sapma
	<b>Yenilikçi Yeteneği</b>	<b>3,97</b>	<b>,87</b>
1	İşletmemizde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili sık sık yeni fikirler/teknolojiler (Trijenerasyon, Kojenerasyon sistemi gibi) denenmektedir.	3,87	1,02
2	İşletmemiz sektörde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili yeni gelişmeleri uygulamada öncüdür.	4,07	,96
3	İşletmemizde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili yenilikler riskli algılandığından yönetim direnç göstermektedir	2,84	1,49

Dinamik yeteneklere ilişkin tüm boyutlar genel olarak değerlendirildiğinde sırasıyla en yüksek ortalamaya sahip boyut emilim yeteneği ( $\mu=4,35$ ), uyarlanma yeteneği ( $\mu=4,22$ ) ve son olarak yenilikçi ( $\mu=3,97$ ) olduğu belirlenmiştir.

### 3.3.4. Otellerin Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3.9’da otellerin çevreye duyarlı faaliyetleri uygulamasında maliyet düşürme stratejisini ne ölçüde uyguladıklarını gösteren bulgular görülmektedir. Bulgular incelendiğinde en yüksek ortalamanın yakın değerlerle “Su tasarruf teknolojileri ile (örneğin düşük akışlı tuvalet ve duş başlıkları, çevre etiketli çamaşır ve bulaşık makineleri) elde edilen düşük giderler” ( $\mu=4,53$ ) ve “Odalarda enerji tasarruflu donanım kullanımı ile elde edilen düşük giderler” ( $\mu=4,51$ ) ifadeleri olduğu belirlenmiştir. Çevreye duyarlı maliyet stratejisi en

az düzeyde ortalamaya sahip ifade ise “Yağmur suyu toplama ve kullanımı ile elde edilen düşük giderler” ( $\mu=3,60$ ) olmuştur.

**Tablo 3.9 Çevreye Duyarlı Maliyet Stratejisine İlişkin Yanıtların Dağılımı**

No	Boyut ve İfadeler	Ortalama $\mu$	S.Sapma
<b>Çevreye Duyarlı Maliyet Stratejisi</b>		<b>4,17</b>	<b>,88</b>
1	Geri dönüştürülmüş ürünlerin kullanımı ile elde edilen düşük giderler	3,65	1,19
2	Yeşil ürünlerin (örneğin kirlilik yaratmayan , zararlı maddeler içermeyen, insan sağlığına zararlı olmayan ürünler) kullanımı ile elde edilen düşük giderler	3,87	1,17
3	Yenilenebilir enerji kullanımı (güneş paneli) ile elde edilen düşük giderler	4,22	1,07
4	Odalarda enerji tasarruflu donanım kullanımı ile elde edilen düşük giderler	4,51	,99
5	Ofislerimizde enerji tasarruflu ekipman ile (örneğin ampul, otomatik sensör gibi, LED gibi) elde edilen düşük giderler	4,45	,94
6	Su tasarruf teknolojileri ile (örneğin düşük akışlı tuvalet ve duş başlıkları, çevre etiketli çamaşır ve bulaşık makineleri) elde edilen düşük giderler	4,53	,90
7	Yağmur suyu toplama ve kullanımı ile elde edilen düşük giderler	3,60	1,39
8	Tekstil ürünlerinin (örneğin, havlu, yastık kılıfı, çarşaf gibi) tekrar kullanımı ile elde edilen düşük giderler	4,29	1,13
9	Ofislerimizde basılı kağıtların yeniden kullanımı ile elde edilen düşük giderler	4,35	,99
10	Müşteri atıklarının geri dönüştürülmesi ile elde eden düşük giderler	4,02	1,29
11	Atık ayırma programlarının (pil,kağıt,cam, plastik,yağlar) kullanımı ile elde eden düşük giderler	4,35	1,07

**Tablo 3.10 Çevreye Duyarlı Farklılaşma Stratejisine İlişkin Yanıtların Dağılımı**

No	Boyut ve İfadeler	Ortalama $\mu$	S.Sapma
<b>Çevreye Duyarlı Farklılaşma Stratejisi</b>		<b>4,20</b>	<b>,88</b>
1	İşletmemiz çevreye duyarlılık çalışmalarının ödül kazanması	4,53	,96
2	Atık ayırma programının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi	4,24	1,10
3	Organizasyon yapısının çevre ile uyumlu faaliyetler ile bütünleştirilmesi	4,24	1,053
4	Çevre dostu işbirliği imajının hizmet kalitesini etkilemesi	4,35	1,040
5	Yeşil ürün/hizmet kullanımı ile oluşan marka imajı	4,38	,99
6	Yenilenebilir enerji (güneş paneli) kullanımı ile oluşan marka imajı	3,98	1,22
7	Atık yemeklerin bakım evleri, yurtlar, hayvan barınakları vb.verilmesi	3,96	1,40
8	Tesisimizin mimari tasarımının özel (çevreye duyarlı) olması	4,35	1,00
9	Menüde belirtilen yemeklerden, en az iki çeşit yemeğin ve bir çeşit içeceğin organik tarım metotlarıyla üretilen ürünlerden hazırlanması	3,75	1,38
10	Tesiste çevre etiketli eşyaların kullanılması (yastık, çarşaf, masa örtüsü, mobilya, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, buzdolabı, elektrik süpürgesi, ampul, vb.)	4,27	1,08

Tablo 3.10’da otellerin çevreye duyarlı faaliyetlerine farklılaşma stratejisini ne ölçüde uyguladıklarını gösteren bulgular yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde en yüksek

ortalamaya sahip ifadenin “İşletmemiz çevreye duyarlılık çalışmalarının ödül kazanması” ( $\mu=4,53$ ) olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ise “Menüde belirtilen yemeklerden, en az iki çeşit yemeğin ve bir çeşit içeceğin organik tarım metotlarıyla üretilen ürünlerden hazırlanması” ( $\mu=3,75$ ) olduğu görülmektedir.

### 3.3.5. Otellerin Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3.11’de otellerin rekabet üstünlüğüne etkileyen değişkenlere ait ortalamalar sunulmuştur. Tüm rekabet üstünlüğü ifadeleri arasında en yüksek ortalama “Otelinin çevreye duyarlılık kapsamında kazandığı ödül, belge vs. bulunmaktadır.” ( $\mu=4,65$ ) iken en düşük ortalama “Çevreye duyarlı faaliyetler sonucunda müşterilerin ziyaretlerini artmıştır” ( $\mu=3,45$ )’tir. Bu bulgu otel işletmelerin önemli bir kısmının çevreye duyarlı faaliyetleri uyguladıklarında finansal performansa ve müşteri ziyaretlerine etkisi konusunda çekimser kaldıkları biçimde yorumlanabilir.

**Tablo 3.11 Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Yanıtların Tanımlayıcı İstatistikler**

No	Boyut ve İfadeler	Ortalama $\mu$	S.Sapma
<b>Rekabet Üstünlüğü</b>		<b>4,00</b>	<b>,86</b>
1	Otelimizde gerçekleştirilen çevre faaliyetleri genel giderlerin azaltılmasında yardımcı olmuştur.	4,16	1,01
2	Otelimizde gerçekleştirilen çevre faaliyetleri kirliliğin kaynağında azaltılması için önemli fırsatlar sağlamıştır.	4,36	,82
3	Otelimizin çevre faaliyetleri atık oluşumunun azaltılmasında yardımcı olmuştur	4,29	1,01
4	Otelinin çevreye duyarlılık kapsamında kazandığı ödül, belge vs. bulunmaktadır	4,65	,84
5	Otelimizde gerçekleştirilen çevre faaliyetleri; çevre problemlerinin ve fırsatların belirlenmesinde tüm çalışanların çevreye duyarlılığını geliştirmiştir.	4,31	,86
6	Kirliliği önleme projelerimiz sonucunda elde edilen kazançlar, bu projeler için katlanılan maliyetleri karşılamaktadır.	3,60	1,28
7	Çevreye duyarlı işletmecilik anlayışımız finansal performansımızı olumlu etkilemiştir	3,58	1,20
8	Çevreye duyarlı faaliyetler sonucunda müşterilerin ziyaretlerini artmıştır	3,45	1,17
9	Çevre konularının dikkate alınması, rekabet avantajı kazanılmasında önemli fırsatlar sağlamaktadır	3,80	1,23
10	Çevreye duyarlı faaliyetler rakipler karşısında firmamıza üstünlük sağlamıştır	3,82	1,20
11	Çevre konularına önemli yatırımlarda bulunduğumuzda elde edilen kazanç çevre maliyetlerini karşılamaktadır.	3,62	1,16
12	Çevreye duyarlı faaliyetlerimiz, hizmetlerimizin ve faaliyetlerimizin müşterilerimiz ve toplum gözündeki itibarını arttırmıştır	4,13	1,14
13	Müşterilerimizin “doğa dostu” otelleri tercih etmesi otelimize değer katmaktadır	4,25	1,11

Son olarak araştırmanın temel değişkenleri olan dinamik yetenekler, çevreye duyarlı maliyet stratejisi, çevreye duyarlı farklılaşma stratejisi ve işletmenin rekabet üstünlüğü



arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda dinamik yeteneklerin boyutları arasındaki en güçlü ilişki ( $r=0,74$ ) emilim yeteneği ile yenilikçilik yeteneği arasında iken, en zayıf ilişki ise ( $r=0,66$ ) uyarlanma yeteneği ile yenilikçilik yeteneği arasında bulunmuştur. Çevreye duyarlı maliyet stratejileri ile çevreye duyarlı farklılaşma stratejileri arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r=0,88$ ). Dinamik yetenekler ile çevreye duyarlı maliyet stratejisi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. En güçlü ilişki ( $r=0,74$ ) emilim yeteneği ve çevreye duyarlı maliyet stratejisi arasında olduğu görülmektedir. Dinamik yetenekler ile çevreye duyarlı farklılaşma stratejisi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. En güçlü ilişki ( $r=0,71$ ) emilim yeteneği ve çevreye duyarlı farklılaşma stratejisi arasında olduğu görülmektedir. Dinamik yetenekler ile işletme rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki incelendiğinde pozitif ve güçlü bir ilişki söz konusudur. Değişkenler arası en güçlü ilişki ( $r=0,75$ ), uyarlanma yeteneği ve rekabet üstünlüğü arasındadır. Çevreye duyarlı rekabet stratejileri ile rekabet üstünlüğü arasındaki en güçlü ilişki ( $r=0,81$ ), çevreye duyarlı farklılaşma stratejisi ve rekabet üstünlüğü arasında olduğu görülmüştür.

### **3.3.6. Otellerin Dinamik Yetenekleri ve Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerini**

#### **Etkileyen Bağımsız Değişkenler**

Araştırma kapsamındaki otellerin dinamik yeteneklerini ve çevreye duyarlı rekabet stratejilerini etkileyen tüm bağımsız değişkenler (oda sayısı, kuruluş tarihi, müşteri kapasitesi) varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Analiz bulguları bağımsız değişkenlerin dinamik yetenekleri ve çevreye duyarlı rekabet stratejilerini anlamlı düzeyde ( $p>0.001$ ) etkilemediğini göstermiştir.

### **3.3.7. Dinamik Yeteneklerin Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejileri Üzerine Etkisi**

Dinamik yeteneklerin çevreye duyarlı rekabet stratejilerine olan etkisi önce basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Basit doğrusal regresyon analizinde bağımsız değişkenler analize tek olarak eklenerek, her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ve açıklama yüzdesi elde edilmiş ve sonraki aşamada tüm bağımsız değişkenler aynı anda analize eklenerek hangilerinin bağımlı değişken üzerinde baskı yarattığı belirlenmeye çalışmıştır.

### 3.3.7.1. Dinamik Yeteneklerin Çevreye Duyarlı Maliyet Stratejisi Üzerine Etkisi

Dinamik yetenekler boyutlarının çevreye duyarlı maliyet stratejisi üzerindeki etkisini değerlendiren basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3.12’de gösterilmektedir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi dört aşamadan oluşmakta ve ilk üç aşamada tek bağımsız ve tek bağımlı değişken arasındaki ilişki test edilmekteyken, sonuncu aşamada 3 bağımsız ve 1 bağımlı değişken ile hipotez testi gerçekleştirilmiştir.

İlk aşamada uyarlanma yeteneği modele bağımsız değişken olarak eklenmiştir. Uyarlanma yeteneği tek başına çevreye duyarlı maliyet stratejisine ilişkin toplam varyansın %42’si açıkladığı tespit edilmiştir. Uyarlanma yeteneğinin çevreye duyarlı maliyet stratejisi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ( $\beta=0,791$ ). İkinci aşamada bağımsız değişken olarak emilim yeteneği analize eklenmiştir. Analiz sonuçlarına göre emilim yeteneği çevreye duyarlı maliyet stratejisine ilişkin toplam varyansın %57’si açıkladığı ve aralarında çok güçlü bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmüştür ( $\beta=0,987$ ). Üçüncü aşamada yenilikçi yeteneği bağımsız değişkenin çevreye duyarlı maliyet stratejisi üzerindeki etkisini test edilmiştir. Regresyon analiz sonucunda yenilikçi yeteneğinin maliyet stratejisi üzerinde anlamlı ama diğerlerinden daha zayıf bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ( $\beta=0,614$ ). Son olarak regresyon analizine tüm dinamik yetenekler bağımsız değişken olarak eklenmiş ve çevreye duyarlı maliyet stratejisini açıklama yüzdeleri belirlenmiştir. Buna göre dinamik yeteneklerin çevreye duyarlı maliyet stratejisine ilişkin toplam varyansın %60’ı açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca uyarlanma yeteneği ( $\beta=0,232$ ) ve yenilikçi yeteneği ( $\beta=0,133$ ) değişkenlerinin emilim yeteneği değişkeninin dolaylı baskısı altında çevreye duyarlı maliyet stratejisi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu baskıyı kuran bağımsız değişkenin emilim yeteneği ( $\beta=0,672$ ) olduğu ve çevreye duyarlı maliyet stratejisi üzerinde güçlü yönde pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

**Tablo 3.12. Dinamik Yeteneklerin Çevreye Duyarlı Maliyet Stratejisi Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayıları			
Uyarlanma Yeteneği	0,791**			0,232
Emilim Yeteneği		0,987**		0,672**
Yenilikçi Yeteneği			0,614**	0,133
R <sup>2</sup>	0,424	0,570	0,419	0,604
F	39,024	70,348	38,293	25,879
Anlamlılık Düzeyi: ** p <0,01				

**Bağımlı Değişken: Çevreye Duyarlı Maliyet Stratejisi**

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda uyarlanma yeteneği, emilim yeteneği ve yenilikçi yeteneğinin ayrı ayrı çevreye duyarlı maliyet stratejisini pozitif etkilemektedir. Ayrıca çevreye duyarlı maliyet stratejisi en fazla etkileyen emilim yeteneği olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla araştırmanın H1a, H1b ve H1c hipotezleri desteklenmektedir.

### 3.3.7.2. Dinamik Yeteneklerin Çevreye Duyarlı Farklılaşma Stratejisi Üzerine Etkisi

Tablo 3.13 dinamik yeteneklerin çevreye duyarlı farklılaşma stratejisi üzerindeki etkisini değerlendiren basit doğrusal regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi dört aşamadan oluşmakta ve ilk üç aşamada tek bağımsız ve tek bağımlı değişken arasındaki ilişki test edilmekteyken, son aşamasında 3 bağımsız ve 1 bağımlı değişken ile hipotez testi gerçekleştirilmiştir. Bu yapılan regresyon analizleri sonucunu karşılaştırabilmek adına tek tablo halinde yansıtılmıştır.

**Tablo 3.13 Dinamik Yeteneklerin Çevreye Duyarlı Farklılaşma Stratejisi Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayıları			
Uyarlanma Yeteneği	0,809**			0,295
Emilim Yeteneği		0,933**		0,421*
Yenilikçi Yeteneği			0,601**	0,278*
R <sup>2</sup>	0,440	0,505	0,656	0,590
F	41,593	54,150	47,990	24,435
Anlamlılık Düzeyi: **p <0,01, *p<0,05				

**Bağımlı Değişken: Çevreye Duyarlı Farklılaşma Stratejisi**

İlk aşamada uyarlanma yeteneği modele bağımsız değişken olarak eklenmiştir. Uyarlanma yeteneği tek başına çevreye duyarlı farklılaşma stratejisine toplam varyansın %44'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Uyarlanma yeteneğinin çevreye duyarlı farklılaşmasına üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ( $\beta=0,809$ ). İkinci aşamada bağımsız değişken olarak emilim yeteneği analize eklenmiştir. Analiz sonuçlarına göre emilim yeteneği çevreye duyarlı farklılaşma stratejisine ilişkin toplam varyansın %50'si açıkladığı ve aralarında en güçlü ilişkisi olduğu görülmüştür ( $\beta=0,933$ ). Sonraki aşamada yenilikçi yeteneği analize bağımsız değişken olarak alınmıştır ve çevreye duyarlı farklılaşma stratejisi üzerinde diğerlerinden daha zayıf bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ( $\beta=0,601$ ). Son olarak, regresyon analizine tüm dinamik yetenekleri analize bağımsız değişken olarak eklenmiş ve çevreye duyarlı farklılaşma stratejisinin açıklama yüzdeleri belirlenmiştir. Buna göre dinamik

yeteneklerin çevreye duyarlı farklılaşma stratejisi bağımlı değişkenine ilişkin toplam varyansın %59'unu açıkladığı görülmüştür. Ayrıca uyarlanma yeteneği ( $\beta=0,295$ ) değişkenin çevreye duyarlı farklılaşma stratejisine üzerinde emilim ve yenilikçilik değişkenleri baskısı altında anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Ayrıca emilim yeteneği ( $\beta=0,421$ ) ve yenilikçilik ( $\beta=0,278$ ) çevreye duyarlı farklılaşma stratejisi üzerinde pozitif olduğu görülmüştür. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda ayrı biçimde uyarlanma yeteneği, emilim yeteneği ve yenilikçi yeteneğin çevreye duyarlı farklılaşma stratejisi üzerinde pozitif etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca çevreye duyarlı farklılaşma stratejisini en fazla etkileyen emilim yeteneği olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla araştırmanın H2a, H2b ve H2c hipotezleri desteklenmektedir.

### 3.3.7.3. Dinamik Yeteneklerin Rekabet Üstünlüğü Üzerine Etkisi

Tablo 3.14 dinamik yeteneklerin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisini değerlendiren basit doğrusal regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi dört aşamadan oluşmakta ve ilk üç aşamada tek bağımsız ve tek bağımlı değişken arasındaki ilişki test edilmekteyken, son aşamasında 3 bağımsız ve 1 bağımlı değişken ile hipotez testi gerçekleştirilmiştir. Bu yapılan regresyon analizleri sonucunu karşılaştırabilmek adına tek tablo halinde yansıtılmıştır.

**Tablo 3.14 Dinamik Yeteneklerin Rekabet Üstünlüğü Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayıları			
Uyarlanma Yeteneği	0,928**			0,591**
Emilim Yeteneği		0,910**		0,236
Yenilikçi Yeteneği			0,643**	0,213
R <sup>2</sup>	0,555	0,461	0,438	0,620
F	66,008	45,321	41,282	27,526
Anlamlılık Düzeyi: **p <0,01				

**Bağımlı Değişken: Rekabet Üstünlüğü**

İlk aşamada uyarlanma yeteneği modele bağımsız değişken olarak eklenmiştir. Uyarlanma yeteneği tek başına rekabet üstünlüğüne toplam varyansın %55'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Uyarlanma yeteneğinin rekabet üstünlüğü üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğu bulunmuştur ( $\beta=0,928$ ). İkinci aşamada bağımsız değişken olarak emilim yeteneği analize eklenmiştir. Analiz sonuçlarına göre emilim yeteneği rekabet üstünlüğüne ilişkin toplam varyansın %46,'ını açıkladığı ve aralarında güçlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür

( $\beta=0,910$ ). Sonraki aşamada yenilikçi yeteneği analize bağımsız değişken olarak alınmıştır ve rekabet üstünlüğü üzerinde diğerlerinden daha zayıf bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ( $\beta=0,643$ ). Son olarak regresyon analizine tüm dinamik yetenekleri analize bağımsız değişken olarak eklenmiş ve rekabet üstünlüğünün açıklama yüzdeleri belirlenmiştir. Buna göre dinamik yeteneklerin rekabet üstünlüğü bağımlı değişkenine ilişkin toplam varyansın %62'si açıkladığı görülmüştür. Ayrıca emilim yeteneği ( $\beta=0,236$ ) ve yenilikçi yeteneği ( $\beta=0,213$ ) değişkenlerin rekabet üstünlüğü uyarlanma değişkeni baskısı altında anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Ayrıca uyarlanma yeteneği ( $\beta=0,591$ ) rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkili ve anlamlı olduğu görülmüştür. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda emilim yeteneği ve yenilikçi yeteneğin rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkili olduğu, uyarlanma yeteneği ise rekabet üstünlüğü üzerinde en güçlü etkisine sahip olduğu görülmüştür. Dolayısıyla araştırmanın H3a, H3b ve H3c hipotezleri desteklenmektedir.

### 3.3.7.4. Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerinin Rekabet Üstünlüğü Üzerine Etkisi

Tablo 3.15 çevreye duyarlı rekabet stratejileri rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisini değerlendiren basit doğrusal regresyon analizi sonuçları göstermektedir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi üç aşamadan oluşmaktadır. Bu yapılan regresyon analizleri sonucunu karşılaştırabilmek adına tek tablo halinde yansıtılmıştır.

**Tablo 3.15 Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejileri Rekabet Üstünlüğü Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayıları		
Çevreye Duyarlı Maliyet Stratejisi	0,783**		0,287
Çevreye Duyarlı Farklılaşma Stratejisi		0,811**	0,558**
R <sup>2</sup>	0,584	0,631	0,648
F	74,254	90,649	47,836
Anlamlılık Düzeyi: **p <0,01			

**Bağımlı Değişken: Rekabet Üstünlüğü**

İlk aşamada çevreye duyarlı maliyet stratejisi modele bağımsız değişken olarak eklenmiştir. Çevreye duyarlı maliyet stratejisi tek başına rekabet üstünlüğüne toplam varyansın %58'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Çevreye duyarlı maliyet stratejisi rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur ( $\beta=0,783$ ). İkinci aşamada bağımsız değişken olarak çevreye duyarlı farklılaşma stratejisi analize eklenmiştir. Analiz sonuçlarına göre çevreye duyarlı farklılaşma stratejisi rekabet üstünlüğüne ilişkin toplam

varyansın %63'ünü açıkladığı ve aralarında güçlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür ( $\beta=0,811$ ). Sonraki aşamada karma stratejisi (ikisi bir arada) analize bağımsız değişken olarak alınmış ve bu kombinasyonda çevreye duyarlı farklılaşma stratejisini değişkenin baskısından dolayı çevreye duyarlı maliyet stratejisi anlamsız bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda çevreye duyarlı maliyet stratejisi ve çevreye duyarlı farklılaşma stratejisi tek olarak rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkili olduğu, çevreye duyarlı farklılaşma stratejisinin ise rekabet üstünlüğü üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğu görülmüştür. Dolayısıyla araştırmanın H4a ve H4b hipotezleri desteklenmekte, H4c hipotezi ise desteklenmemektedir.

### **3.4. Araştırmanın Nitel Bulguları ve Yorumlar**

Araştırmanın kapsamı veri toplama sürecinde çok adımlı nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanılmasını gerekli kılmıştır. Nitel araştırma kapsamında görüşme, gözlem ve doküman incelemesi, nicel araştırma kapsamında ise soru formlarından yararlanılmıştır. Bu bölüm yöneticilerle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelere ait analiz ve bulguları içermektedir.

#### **3.4.1. Kodlama ve İçerik Analizi**

Verilerin değerlendirilmesinde içerik analizinden yararlanılmıştır. İçerik analizi deşifre edilen görüşme kayıtlarının karakterize edilerek karşılaştırılması ve kaynak içeriklerinin sistematik olarak tanımlanması için kullanılan bir yöntemdir (Altunışık vd., 2010: 25). Tez çalışmasında öncelikle veriler kodlanarak (Tablo 3.16) kavramsallaştırılmıştır.

Kodlamanın amacı birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek kavramsallaştırmaktır. Temaları tanımlamak için NVivo programı kullanılmıştır. İlk kodlar NVivo'nun kod başına bir kavramı kapsayan kodlama araçları kullanılarak oluşturuldu.

**Tablo 3.16 Görüşme Soruları ve Kodlar**

Görüşme Formu Soruları	Kodlar
Çevreye duyarlı faaliyetlerinizden bahseder misiniz?	1.1 Faaliyetler Atık-Enerji - Su - Eğitim - Yeşil Tedarik - Sorumluluk
Uygulamalarınıza ne zaman ve hangi nedenlerle başladınız?	1.2 Başlama nedenleri Yönetim inisiyatifi – Zorunluluk – Belgelendirme - Ekonomik
Çevreye duyarlı faaliyetlerinizi devam ettirmeyi düşünüyor musunuz? Neden?	1.3 Devam ettirme nedenleri Sürdürülebilirlik
Çevreye yönelik faaliyetlerinizde iç ve dış paydaşlarınızın önerileri dikkate alınıyor mu? Bu süreci nasıl yönetiyorsunuz?	2.1 Uyarlanma Yeteneği 2.2 Emilim Yeteneği
İşletmenizde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili son beş yılda hangi teknolojilerden faydalanıyorsunuz? Bu teknolojilerin kullanımı ile rekabette üstünlük sağladığınızı düşünüyor musunuz? Özetler misiniz?	3.1 Yenilikçi Yeteneği 3.2 Rekabet Üstünlüğü
Çevreye duyarlı uygulamalarınızla bütünleştirdiğiniz kurumsal düzey stratejilerinizden bahseder misiniz?	4. Uyarlanma Yeteneği
Çevreye duyarlı faaliyetlerinizin rekabetçi davranışınıza etkisi var mıdır? Özetler misiniz?	5.1 Farklılaşma Stratejisi 5.2 Maliyet Stratejisi
Çevreye duyarlı faaliyetlerin algılanan performansınız üzerindeki etkisini anlatır mısınız?	6.1 Performans

### 3.4.2. Nitel Bulgu 1: Otellerin Çevreye Duyarlılığı Hakkında Bilgileri

Otelleri %50'si kuruluşlarından bu yana çevreye duyarlı yaklaşımları uyguladıklarını çünkü Türkiye'de ekolojik meselerin turizm sektöründe bir gereklik olduğu ortaya koymuşlardır. Çevreye duyarlı sertifikalara sahip olmak ve bu sertifikaların kullanımını bir politika haline dönüştürmesin önemine vurgu yapan yöneticiler Travelife, Yeşil Anahtar, Mavi Bayrak, Yeşil Yıldız, Beyaz Yıldız gibi sertifikalarla hem ekoloji sürdürülebilirliğe hem de müşterilere yönelik farklı uygulamalara katkı sağlayabildiklerini belirtmişlerdir. Bir yönetici çevreye duyarlı programları hakkında şunları ifade etmiştir:

“Sertifikaları almadaki amacımız öncelikle çevreye duyarlı olmaktır. Çünkü biz doğamızı satıyoruz, turizm satıyoruz. Ekolojiyi korumazsak ileride hiçbir şey olmayacak! Düşünsenize bir çevreyi koruyarak hem çocuklara bırakılacak bir miras yaratıyoruz, hem para kazanıyoruz, hem çevreye katkılı sağlıyoruz”(Y2).

Konaklama sektöründe önemli sertifikalardan biri Yeşil Yıldız belgesidir. Belge ile oteller enerji, su ve doğaya zararlı maddelerin tüketimine ve atık miktarının azaltılmasına katkısı sağlamaktadır. Bu konuda otel yöneticilerine ve çalışanlara eğitimler verilmekte, finansal teşvikler sağlamaktadır. Bu konuda yöneticiler şunları söylemiştir:

“Bizler ekolojik sürdürülebilirlikle ilgili eğitimler veriyoruz, bazen kendi departman yöneticilerimiz bu eğitimleri veriyor, ama onun dışında devletin bize zorlu tuttuğu çevre danışmanımız da var. Çevre danışmanımızdan her sene eğitim aldırıyoruz çalışanlara” (Y6). “Yeşil Yıldız bir tesis olmağımızdan kaynaklı bizim devletten aldığımız bir destek var, maddi olarak baktığımızda büyüme stratejimizde bu bizim için bir destek. Enerji kısmında devletten indirim alıyoruz, bu da ekonomik büyüme anlamında destek oluyor bize” (Y3).

Otellerin çevreye duyarlılığı hakkında bilgileri paydaşlarla işbirliği neticesinde artmaktadır. Belek Turizm Yatırımcıları Birliği (Betuyab), Lara Turizm Yatırımcıları Birliği (Latuyab), Türkiye Çevre Eğitim Vakıfı (Türçev) gibi kurumlarla birlikte çalışarak örnekleme yer alan oteller ekoloji konusunda bilgilerini arttırabilmektedir. Konu ile ilgili yöneticiler şunları söylemiştir:

“Betuyab ile beraber ortak yürüttüğümüz projeler oluyor, mesela Carettaların korunmasına destek verilmesi gibi. Biz onlara tüketim malzemeleri, temizlik malzemeleri sağlıyoruz. Mavi bayraklı bir tesisiz, bu da çevre konusunda bir artı bizim için, Betuyab’la beraber sahilin temizlenmesi gibi etkinliklere katılıyoruz” (Y3). “Yerel yönetimde ile ilgili biz Betuyab ile ortak çalışıyoruz, bütün etkinliklerden faydalıyoruz. Yaklaşık bir ay önce Beşgöze’ye kum temizlemeye gittik, otelimizden 10 kişi katıldı oraya. Hem çevreye katkımızı olsun hem bölge anlamında iyi bir şey yapalım diye Beşgöz etkinliğine katıldık. Bunun gibi aktiviteler Betuyab ile birlikte sık sık yapıyoruz” (Y2). “Türçev ile bazı organizasyonlar oluyor, onların verdiği eğitim seminerlere katılıyoruz. Mavi bayrak kapsamında en az 3 etkinlik belirlememiz gerekiyor. Onun dışında Latuyab’a bağlıyız, Lara turizm birliği diye geçiyor, bu birlik ile beraber hareket ediyoruz çevre anlamında” (Y6).

### **3.4.3. Nitel Bulgu 2: Oteller Çevreye Duyarlı Faaliyetlere Başlama ve Sürdürme**

#### **Nedenleri**

Elde edilen nitel bulgular örneklemedeki beş yıldızlı otellerin çevreye duyarlı faaliyetlerinde yönetim inisiyatifi, zorunluluk, belgelendirme, ekolojik sürdürülebilirlik ve ekonomik nedenlerle başladığına işaret etmiştir. Konuyla ilgili yöneticiler şunları ifade etmiştir:

“İşletmemizin sahipleri bu konuda çok hassas. Çevreye duyarlı faaliyetleri 2014’te başlatıldı ve en baştan itibari çevreye duyarlı bir tesis olarak ne yapmalıyız, sorusu önemliydi” (Y1). “2005 yılından bu yana uygulamalarımız devam etmektedir. Devlet tarafından sürekli denetlenmekteyiz. Çevreyle ilgili yaptığımız tüm çalışmalara dair her şeyi bizlerden belgeleriyle sunmamızı istiyorlar. Bu zaten ülkemizde yasal bir zorunluluk oldu” (Y5). “Yeşil Yıldız Mart 2016 yılında başlanmış ama Çevre Yönetim Sistemi 2015 yılında başlanmıştır ve devam ettirme bir düzen vardır. Genelde turizm tesisleri artık çok fazla kalite sistemlerin belgelendirme, birisi almaya başladıkça diğerler de onların arkasından



bir silsile halinde geliyor. Rekabet ortamı oluşuyor, temel sebep budur. Aslında yapılan bir uygulama var bunun belgelendirme niyetiyle başlanmıştır” (Y3). “Hem çevreyi korumak hem de ekonomik olarak katkı sağlıcağı için 2015 yılında Yeşil Yıldız faaliyetine başladık. Mesela şimdi ülkemizin bakanlıkları bu konuyla ilgili bizi talep ediyorlar, yani onlar da çok sıkıştırıyor, turizmde özellikle” (Y4)

Otellerin bir kısmı (%80) ekolojik sürdürülebilirlik amacıyla çevreye duyarlı faaliyetleri deva ettirmeyi düşündüklerini belirtmiştir. Bu konuda yöneticiler şunları söylemiştir:

“Çevreye duyarlı faaliyetleri tabii ki devam ettirmeyi düşünüyoruz. Sonuçta biz turizm yapıyoruz. Müşteri bize deniz, su, hava için geliyor. İşimiz sürdürülebilirliği, sürdürülebilir bir turizm sağlamakta mümkün. Bu nedenle ekolojiyi korumak zorundayız” (Y1). “Çevreye duyarlı uygulamalarımız hep devam edecektir. Çünkü ekolojiyi korumak demek gelecek nesli korumak demek” (Y5).

Otellerin %16,6’si yenilenebilir enerji güneş paneli kullandığını, %33,3’u ise bahçe sulama için yağmur suyu kullanma yöntemini kullandıklarını, böylece eko-verimli uygulamalar yaptıklarını belirtmişlerdir. Görüşme yapılan otel yöneticileri su, enerji ve atıkları azaltarak operasyonel verimliliklerini düşürdüklerini, bu nedenle çevreye duyarlı uygulamalara bilinçli olarak başladıklarını belirtmiştir. Bu konuda oteller personeline ve müşterilerine bilgilendirme toplantılar yaptıklarını bildirmiştir. Otel işletmelerin çevreye duyarlı faaliyetleri EK- 3’te gösterilmektedir.

#### **3.4.4. Nitel Bulgu 3: Dinamik Yeteneklerin Uygulanması**

Analiz bulguları dinamik yeteneklerinin üç boyutunu ve çevreye duyarlı uygulamalarına bağlı temel performans faktörlerini göstermiştir (Tablo 3.17). Uyarlanma ya da firmanın uyum sağlama yeteneği örneklemdaki otellerin vurguladığı temalardan biri olarak ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin %100’si rekabetçi kalabilmek için çevreye duyarlı programlarına başvurmaktadır ve otellerin %66,6’yı ekolojik meselelere uyum sağlamak için esneklik göstermektedirler. İçerik analizine göre uyarlanma yeteneğini müşterilerden gelen baskı ve rekabete göre geliştirmeleri gerekir. Çevreci misafirler gibi dış paydaşlardan gelen baskı, otelleri stratejik planlarında çevre duyarlılığa yer vermelerini zorunlu kılmıştır. Örneğin yönetici Y5 şunları söylemiştir: “Misafirlerin büyük bir çoğunluğu artık internet üzerinden acenteler vasıtasıyla otellere geliyorlar. Çoğu misafirler gideceği otellerin çevreye karşı duyarlı olup olmadığı konusunda araştırmalar yapıyor. Bunlarda rekabeti etkiliyor”.

Tablo 3.17 Dinamik Yeteneklere Bağlı Temel Performans Faktörleri

Dinamik Yetenekler Ekolojik Uygunluk	Temel Performans Faktörleri	İfadeler
Uyarlanma Yeteneği	-Müşterilerden gelen baskı (%16,6)	<b>Y5:</b> “Misafirlerin büyük bir çoğunluğu artık internet üzerinden acentalar vasıtasıyla otellere geliyorlar. Çoğu misafirler gideceği otellerin çevreye karşı duyarlı olup olmadığı konusunda araştırmalar yapıyor. Bunlarda rekabeti etkiliyor”
	-Ürün/hizmet taleplerini karşılayabilecek esneklik (%66,6)	<b>Y2:</b> “Zaten eski bir otel olduğu için, 18 yaşındayız, yeni teknolojileri eklemeye çalışıyoruz. Yeni yapılan noktalarımız var ve onlar çevreye duyarlı yapıldı, boyatımdan zeminine kadar çevre dostu ürünler seçildi. Bina tamamen çevreye duyarlı olmasa da en azından satın aldıktan sonra çevreye dostu yapmaya çalıştık”. <b>Y3:</b> “Biz doğayı dokunmamayı çalışıyoruz, zaten tesisimizin yerleşimi de ona göre düzenlenmiş, bunları ve çevre duyarlı olduğumuzu misafirimizi memnun ediyor”. <b>Y2:</b> “Ayrıca 200 donumluk boş bir yeşil alanımız var, bir kısmı boş, daha inşaat yapabilirdik ama yapmadık çünkü ormanımız ve yeşilik var ve müşteriler bunu farkındalar.” <b>Y1:</b> “Otelin inşaatı aşamasında binanın enerji korumaya yönelik bir çok alt yapısı oluşturulmuş. Bununla ilgili çevreye duyarlı bina ödülümüz var.” <b>Y6:</b> “Yöneticilerin vermiş olduğu destekle birçok şeye başvuruyoruz, ona göre yatırım yapıyoruz, bir ödül almamız için de bir yatırım, bir iyileştirme yapmamız gerekiyor.”
	-Rakipleri izlemek (%16,6)	<b>Y3:</b> “Biz diğer tesisleri takip ediyoruz, kim atık yönetimini nasıl yapıyor, sonuçta tesislere baktığımızda arka alanları her zaman en son düşünülen yerler, o yüzden hep dar yerler, yetersiz yerler, o yüzden dar alanlarda daha etkin şeyler yapılıyor, biz bunları da araştırıp takip ediyoruz, ne yapabiliriz kısmına bakıyoruz. “ <b>Y3:</b> “Maliyet düşürme kısmında yeni bir proje başladı bölgede, birkaç tesis yapıyor onu, Fazla Gıda bir uygulama var. Biz de onları takip ediyoruz, çünkü maliyetli bir proje olduğu için önce diğer otellerin sonuçlara bakıyoruz.”
	-Rekabetçi kalabilmek (%100)	<b>Y3:</b> “Genelde turizm tesisleri artık çok fazla kalite sistemlerin belgelendirme, birisi almaya başladıkça diğerler de onların arkasından bir silsile halinde geliyor. Rekabet ortamı oluşuyor, temel sebep budur. Çünkü çevreye duyarlı uygulamalar diğer tesislerde var bizde de olsun.”
	-Stratejiye yansıtması (%66,4)	<b>Y2:</b> “Uygulamalar mevcut şeklinde turizm, sürdürülebilirlik ve çevre bir arada devam etti. Bu zaten bizim iş yapışımızın bir şekli, yani çevre sürdürülebilir olması. Bu politikalarımızda var, kurumsal stratejimizde de var, hata çevre ile ilgili yayınladı bir manifesto var.” <b>Y4:</b> “Çevre ile ilgili bir politikamız var ve sürdürülebilirlik olmaya sürekli çalışıyoruz, örneğin atık ayırma firmalarla bu konuyla ilgili çalışıyoruz.”
	Artımlı yenilik kaynağı	

<b>Emilim Yeteneği</b> Öncelikle Ar-Ge sürecinde dış etkiler kullanmak	-Bilgi edinme (%100)	<p><b>Y5:</b> “Ekoloji ile ilgili sürekli araştırmalar yapan bir grubuyuz ve her türlü bilgilere önem veriyoruz.”</p> <p><b>Y6:</b> “Çevreye duyarlılıkla ilgili anketimiz var, misafirlerimize sunuyoruz ve onların sonuçları haftalık olarak yayınlıyoruz, rapor haline getiriyoruz, insanlar bu anlamda ne kadar bilinç oluşturmuşuz dikkat ediyoruz.”</p> <p><b>Y1:</b> “Bizim birinci müşterilerimiz acenteler. Biz onların önerileri çok ciddi alıyoruz.”</p> <p><b>Y2:</b> “Çevre ile ilgili anketler yapıyoruz, misafirlere görüşleri alıyoruz, mesela yazmışlar şurada da çöp ayrıştırma aleti olmalı, biz bunu fark etmemiştik, onlardan gelen önerileri değerlendiriyoruz.”</p> <p><b>Y3:</b> “Müşterilerimizden anketlerle geri bildirim alıyoruz ve anketlerin yorumları değerlendiriyoruz.”</p> <p><b>Y4:</b> “Misafirlerin talepleri her zaman dinleriz, uygulanabileceğimiz bir şey varsa ve faydalı olacaksa mutlaka uyguluyoruz. Hem anketler hazırlanıyor hem de Guest Relation bölümümüz tarafında misafirlerin önerileri alınıyor.”</p> <p><b>Y2:</b> “Rakipler içerisinde öne çıkabiliyorsunuz, mesela bizim Travelife belgesi var ve oradan çok şey öğrendik. Bu aktiviteleri denetlemeyi öğrendik ve bu belge almadan önce çevre ile ilgili birçok şey bilmiyorduk.”</p> <p><b>Y6:</b> “Türçev ile bazı organizasyonlar oluyor, onların verdiği eğitim seminerlere katılıyoruz.”</p> <p><b>Y1:</b> “Betuyab yaptıkların eğitime katılıyor, biz eğitim planlaması yaptığımızda onları davet edebiliyoruz.”</p> <p><b>Y4:</b> “Yeşil Yıldızla çalıştığımız için onlar çevreyle ilgili gereken bilgiler veriyorlar ve stratejimiz bu yönde.”</p>
	-Bilgi özümseme (%100)	<p><b>Y6:</b> “Çalışan personellerin bu anlamda bilinçli olması ve sistemi sürdürülebilir kılabilmemiz için yaptığı çalışanlar bizim için çok önemli. Food and Beverage’da mutfağa kadar, mesela kızartma yağlar ciddi anlamda çok zararlı, hem kaserojen hem de çevreye son derece zararlı olan atıklardan bir tanesi, işte kazan yıkamanın başındaki arkadaşı bu anlamda bilinçli olması, kızartma yağların ayrı bir yere koyması, bunları lisanslı firmalara veriyoruz her hafta. Mesela yeni bir sistem kuruyorsunuz tesiste bunu çalışanlarınıza zaten paylaşmak zorundasınız ki emanet edebilirsiniz, öbür türlü zaten olmuyor.”</p> <p><b>Y1:</b> “Birçok departman bu anlamda işi içinde, mutfak, F&amp;B, SPA, housekeeping, bir çok alanında araştırmalar yapılıyor.”</p> <p><b>Y3:</b> “Bütün departmanlar ayrı ayrı çevre ile ilgili ne yaptığımızı anlatıyoruz.”</p> <p><b>Y4:</b> “Eğer personeller bu konuları anlamazlarsa ne yaparsak yapalım onların yapılması gerekiyor, biz sadece yönlendiriciyiz.”</p> <p><b>Y2:</b> “Odalarda doğayı koruma ile ilgili farklı bilgilendirme yapıyoruz (pilleri resepsyona bırakma, çöpleri ayırtma, su tasarruf ile ilgili gibi).”</p> <p><b>Y6:</b> “İnfo TV’de neler yapmaları gerek, havlu kartlarından , odalardan çıkan pillerin nereye koyacaklarını kadar böyle bilinç oluşturuyoruz. Odada bir sürü kartımız var, işte havlunuz yere atılırsa yıkanır, neversim takımlarınız üzerinde o kart koyarsanız yıkanır gibi, yani misafirleri de biraz bu işlere sokarak elimizden geldiği tasarruf yapmaya çalışıyoruz.”</p> <p><b>Y1:</b> “Misafirlerin odalarında bulunan otel bilgilendirme katalogumuz var. Bunun içerisinde otelle ilgili ne varsa yer veriliyor. Örneğini Enerji tasarrufu da var, atık ayrıştırma da var, doğal yaşamı korumayla alakalı bilgiler var, Caretta Carettalar ve tesis içerisinde bulunan hayvanlarla ilgili bilgiler var. Oda içerisinde, örneğin su kullanımı, havlu kullanımı ile ilgili uyarılarımız var, havlularınızın değiştirilmesini istiyorsanız duşa kabin içerisine bırakın gibi. Ama biz bunlardan genel bir bilgilendirme katalogunda tesis tanıtım kitapçığında bahsediyoruz.”</p> <p><b>Y4:</b> “Haftada bir çocuklara aktiviteler düzenliyoruz. Mesela çocuklar için çöp toplatıyoruz, çevre hakkında eğlendirici bir şekilde genel bilgiler vermeye çalışıyoruz”</p>

	-Bilgi dönüşürme (%50)	<p><b>Y1:</b> “Golf sahalarından ciddi anlamda çim atıklarda çıkıyor ve onları analize gönderiyoruz. Bunlar gübre olarak kullanılabilir. Kompozit olarak kullanılabilir. Şimdi biz bunu nasıl değerlendirebiliriz. Kime ne kazandırabiliriz bununla ilgili bir kaynak araştırması yapıyoruz.”</p> <p><b>Y1:</b> “Çamaşırhane alanımız taşınması projesi var, eğer o alan taşınırsa trijenerasyon sistemi gerilebilir, yani bu enerjisi de elektriksiz olarak trijenerasyonun sağlanması mümkün olabilir.”</p> <p><b>Y4:</b> “Atık ayırma firmalarla bu ekolojik konularla ilgili çalışıyoruz, bu firma eğer çalışacaksa bize ne sağlayacak ya da dezavantaj sağlayacak bir durum var mı diye araştırmalar yapıyoruz.”</p> <p><b>Y6:</b> “İnsanlardan konu ile ilgili daha fazla feedback almaya başladık. Bunu haftalık olarak bütün departman yöneticilerine paylaşıyoruz, üst yönetime paylaşıyoruz.”</p> <p><b>Y1:</b> “Hangi departmandan ne kadar atık çıkıyor kontrol ediyoruz, yani tehlikeli atık miktarının kaynağında önleyebiliriz. Bunun bize tehlikesi ve bu tehlikeyi minimuma indirebiliriz, bunlarla ilgili araştırmalara başladık. Her şey raporlanıyor. Amacımız biraz daha kaynağında önlemek.”</p> <p><b>Y1:</b> “Çevresel performansımızla alakalı büyük ihtimalle 2019 Mart ayında bir sürdürülebilir rapor hazırlayacağız. Bizim üçlü performansımızı değerlendireceğiz. Elimizde doküman olarak bulunacak. Bütün paydaşlarımızla paylaşacağız. Çalıştığımız bölgede (Serik-Kadriye-Belek) enerji kullanımı ve atık konusunda genel olarak araştırma yapacağız. Ama unutuluyor bunu biraz daha önemsetmek ve daha fazla kişiyi olumlu etkileyecek onun araştırmasını yapacağız. Sonuçları hem web sitemizde yayınlayacağız hem de tüm paydaşlarımıza rapor edeceğiz.”</p>
	-Bilgi kullanma (%83,3)	<p><b>Y6:</b> “Doğal gaz ve elektrik kişi başı tüketlerimiz bellidir, bu günlük olarak izlenir. Bu veriler yıl kapandığında önümüze geliyor, muhasebe bunu günlük takip ediyor bu ayrı, ama biz bir sonraki yıla otel içerisinde yapılan inovasyon ve iyileştirmeye bağlı tüketimlerimize %0.1 ya da %0.2 bizim teknik ekibimizle oturup hedefler koyuyoruz ve üst yönetime sunuyoruz. Bu hedef çalışması kapsamında bizim otel içerisinde ne gibi iyileştirmeler yapmamız gerekiyor gösteriyor.”</p> <p><b>Y2:</b> “Çevre ile ilgili her departmanda ayrı ayrı hedeflerimiz var. Su, enerji tüketimi ayrı takip ediliyor, kimyasal ürünlerin kullanılması takip ediliyor, HK, F&amp;B, mutfak gibi departmanlar herkes çevre duyarlılığına farkındalar.”</p> <p><b>Y1:</b> “Tüketimlerimiz kontrolleri sağlıyoruz. Alanlarda zaten atık ayrıştırmayı yapıyoruz. Hem misafir alanlarında hem de personel alanlarında kontrolleri sağlıyoruz.”</p> <p><b>Y3:</b> “Betuyab ile ortak yürüttüğümüz projeler oluyor, mesela Carettaların korunmasına destek verilmesi.”</p> <p><b>Y4:</b> “Diğer otellerle deniz temiz tutmak konusunda ortak çalışmalar yapıyoruz ve dikkat ediyoruz.”</p> <p><b>Y2:</b> “Kojenerasyon ve güneş enerjisi maalesef bizde yok, ama uzun vadede planlarımızda bulunmaktadır.”</p>
Yenilikçi Yeteneği Çevreye duyarlı yenilik yaratma	-Ürün yenilikçiliği (%33,3)  -Süreç yenilikçiliği (%50)	<p><b>Y4:</b> “Organik yatırım yapıyoruz, bazı endemik bitkileri koruyoruz, bunları hem misafirimize hem personele göstererek memnuniyeti sağlıyoruz.”</p> <p><b>Y1:</b> “Organik SPA ödülüne başvurduk! organik SPA’da mümkün olunca kimyasallarımızı minimize etmeye çalışıyoruz. Deterjan ve kimyasal kullanmadan SPA’da çözüm sağlamaya çalışıyoruz.”</p> <p><b>Y5:</b> “Yer altı sularının kullanımına çok dikkat ediyoruz. Bahçe sulamalarımızda sulardan tasarruf etmek adına son sistem yağmurlu sulama sistemini kullanıyoruz.”</p> <p><b>Y1:</b> “Su tasarruf parlatörleri var, gri su kullanımı var, bahçe sulamada kullanılıyor.”</p> <p><b>Y3:</b> “Biz burada doğal gazdan elektrik üretiyoruz.”</p>

<p>-Teknolojik yenilikçiliği (%100)</p>	<p><b>Y1:</b> “Şimdi gerçekleştirmeye başladığımız bir proje var ve ilk olarak biz başladık. Bu proje ile ilgili yapacağımız çalışmada bir teknolojik yõteme geçme olabilir, yani büfe atık ürünlerin teknoloji ile hesaplanması gibi, hangi alanlarda ne kadar atık çıkartıyoruz ve bunları minimize etmek için neler yapmalıyız gösteriyor. İlk uygulayan tesis biz olacağız!”</p> <p><b>Y5:</b> “En son teknolojik tasarruflu makineleri kullanıyoruz. Otelde mutfaklarımızda ekolojiyi korumak adına atık yağ süzme teknolojisinden faydalanıyoruz”.</p> <p><b>Y1:</b> “Trijenerasyon sitemizi var, şuan kojenerasyon olarak kullanıyoruz. Enerji döngüsü sağlayan bir sistem, yani atık enerjisi değerlendirip başka alanlarda enerji kaynağını kullanabiliyorsunuz. Onun dışında su ısıtmada güneş panellerimiz var.”</p> <p><b>Y5:</b> “Kart sistemi kullanıyoruz, oda boş olduğu zaman klima çalışmıyor.”</p> <p><b>Y3:</b> “Otomasyon kullanıyoruz, odalarda klima otomatik kapanılması, sensörlü aydınlatma kullanıyoruz gibi uygulamalar var. Tuvaletlerde ve lavabolarda bataryalarımız sensörlü”.</p> <p><b>Y6:</b> “2 yıl önce bütün bahçe sulamayı otomasyona çevirdik, ayrıca toplantı salonlarımız, ofislerimiz normalden LED’ya dönüştürdük.”</p> <p><b>Y4:</b> “Otomasyon kullanmaya çalışıyoruz tüm sistemlerde, otomasyon özellikle kullanılmayan sistemi kapatmaya, mesela su kaçak olduğunda terk edebilmek için önemlidir.”</p> <p><b>Y1:</b> “Odada makro sistemi kullanıyoruz, sipariş alma yöntemi, satın alma programları kullanıyoruz.”</p>
<p>-Pazarlama yenilikçiliği (%50)</p>	<p><b>Y2:</b> “Çevre ile ilgili yayınladı bir manifesto var, internet sistemizde mevcuttur”.</p> <p><b>Y5:</b> “Yeşil yıldız gibi çevreye duyarlı belgeleri alıp online sitelerde paylaşmak bizim için çok önemlidir, daha fazla çevreci misafirler gelmeye başladı. Artık sosyal medya aracılığı ile turistler çevreye duyarlılığın reklamını yapmaktadır”.</p> <p><b>Y1:</b> “Misafirimiz daha çok online anketlere yönlendiriyoruz”.</p>
<p>-Organizasyonel yenilikçiliği (%100)</p>	<p><b>Y3:</b> “Personel için renk kodlarına göre atık ayrıştırma yöntemi var. Organik atık, ambalaj atık, kontamine atıklar, tehlikeli atıklar, bunları hepsi aynı şekilde ayrı ayrı depolanıyor ve firmalara belge karşısında gönderiyoruz.”</p> <p><b>Y2:</b> “Maid arabalarda farklı renk 4 tane poşet var, atıkları kaynağından ayrıştırıyorlar. Barlarımızda 4 tane çöp kovamız var. Personel orda ayrışım yapıyor. Genel alanlarda misafirler için çöp kovalarımız var. Ofislerimizde aynı işi yapıyoruz”.</p> <p><b>Y1:</b> “Yeni projelerimizden bir tanesi bu kurduğumuz çevre sosyal sorumluluk komitesi ile beraber çevre kitapçığı hazırlayacağız. Bunu hem personel için hem de misafir için ayrı ayrı hazırlayacağız. Onun dışında personele işe başladığında vereceğimiz bir personel el kitapçığı var, bunun içerisinde ISG ve gıda eğitimi ile ilgili bilgiler var. Biz buna çevreye ilgili kısımlarında koyacağız. Hangi atıkları ayrıştırıyoruz işletme içerisinde çevreye duyarlı olarak yaptığımız her şey hakkında bilgi koyacağız”.</p>

Dinamik yeteneklere ilişkin bir başka bulgu emilim yeteneğine ilişkindir. Araştırmada incelenen otellerin tamamı çevreye duyarlı uygulamalarla ilgili bilgi edinme ve bilgi özümleme ile yeteneklerini geliştirdiklerinin belirtmiştir. Görüşülen otel işletmeleri yöneticileri çevresel duyarlılıkla ilgili her türlü bilginin toplanmasına önem verdiklerini belirtmişlerdir. Her şeyden önce acentelerin ve misafirlerin görüşlerini değerlendirerek önemli bilgiler edinmektedir. Konuyla ilgili Y2 ve Y4 şunları söylemiştir:

“Çevre ile ilgili anketler yapıyoruz, misafirlerden görüşleri alıyoruz, mesela yazmışlar şurada da çöp ayrıştırma aleti olmalı, biz bunu fark etmemiştik, onlardan gelen önerileri değerlendiriyoruz” (Y2). “Misafirlerin talepleri her zaman dinleriz, uygulanabileceğimiz bir şey varsa ve faydalı olacaksa mutlaka uyguluyoruz. Hem anketler hazırlanıyor hem de Guest Relation bölümümüz tarafında misafirlerin önerileri alınıyor” (Y4).

Çevreye duyarlı bilgiler oteldeki tüm departmanlar, personel ve misafirler tarafından aynı şekilde paylaşılarak özümsemektedir. Bu konuda yöneticiler şunları söylemiştir:

“Çalışan personellerin bu anlamda bilinçli olması ve sistemi sürdürebilir kılabilmemiz için yaptığı çalışanlar bizim için çok önemli. Food and Beverage’da mutfağa kadar, mesela kızartma yağlar ciddi anlamda çok zararlı, hem kanserojen hem de çevreye son derece zararlı olan atıklardan bir tanesi, işte kazan yıkamanın başındaki arkadaşı bu anlamda bilinçli olması, kızartma yağların ayrı bir yere koyması, bunları lisanslı firmalara veriyoruz her hafta. Mesela yeni bir sistem kuruyorsunuz tesiste bunu çalışanlarınıza zaten paylaşmak zorundasınız ki emanet edebilirsiniz, öbür türlü zaten olmuyor”(Y6). “Eğer personeller bu konuları anlamazlarsa ne yaparsak yapalım onların yapılması gerekiyor, biz sadece yönlendiriciyiz” (Y4).

Araştırmada yöneticilerin %100’si müşterileri ekolojik sürdürülebilirlik konusunda bilgi aktarımını farklı yöntemlerle yaptıklarını bildirmiştir. Örneğin Y1 ve Y4 şunlar belirtmiştir:

“Misafirlerin odalarında bulunan otel bilgilendirme katalogumuz var. Bunun içerisinde otelle ilgili ne varsa yer veriliyor. Örneğini Enerji tasarrufu da var, atık ayrıştırma da var, doğal yaşamı korumayla alakalı bilgiler var, Caretta Carettalar ve tesis içerisinde bulunan hayvanlarla ilgili bilgiler var. Oda içerisinde, örneğin su kullanımı, havlu kullanımı ile ilgili uyarılarımız var, havlularınızın değiştirilmesini istiyorsanız duşakabin içerisine bırakın gibi. Ama biz bunlardan genel bir bilgilendirme katalogunda tesis tanıtım kitapçığında bahsediyoruz”(Y1). “Haftada bir çocuklara aktiviteler düzenliyoruz. Mesela çocuklar için çöp toplatıyoruz, çevre hakkında eğlendirici bir şekilde genel bilgiler vermeye çalışıyoruz” (Y4).

İçerik analizi otellerin %83,3’ünü çevreye duyarlı faaliyetlerine ilişkin bilgiyi örgüt kültürünün her zaman desteklediklerini belirttiğini göstermiştir. Otel işletmelerinin %50’si edinilen bilginin piyasa değişikliklerini karşılamak üzere ürünlere ve hizmetlere dönüştürülmesiyle ilgili olarak düşük bir esnekliğe sahip oldukları belirtmiştir. Görüşme yapılan diğer oteller ise ekolojik uygulamalara ilişkin bilgileri stratejik amaçla kullandıklarını bildirmiştir:

“Golf sahalarından ciddi anlamda çim atıklarda çıkıyor. Ve onları analize gönderiyoruz. Bunlar gübre olarak kullanılabilirmiş. Kompozit olarak kullanılabilirmiş. Şimdi biz bunu nasıl değerlendirebiliriz. Kime ne kazandırabiliriz bununla ilgili bir kaynak araştırması yapacağız”(Y1).

Bir işletmenin yenilikçiliği yeni ürünler, teknolojiler ve süreçleri stratejik yönlendirme ve inovasyon bütünleştirme davranışı ve süreçleri aracılığıyla sunma yeteneğidir (Sharma ve Vredenburg, 1998). Ekoloji perspektiften bakıldığında bir firmanın doğa dostu yeni ürün ve süreçleri stratejik olarak geliştirmeye yönelik firma performansını arttırmaktır (Eisenhardt ve Martin, 2000). Süreç ve ürün iyileştirilmesi artımlı (incremental) inovasyonla ilişkiyken teknolojik yenilikçilik radikal inovasyon ile ilişkilidir. Otel işletmelerinin çevreye duyarlı yenilikçiliği enerji ve su kullanımı, geri dönüşüm, eko-tasarım, eko-biyolojik ürünlerin kullanımı, ekolojik mağazalar, organik ürünlerin geliştirilmesi gibi alanlarda faaliyetleri içermektedir (Alonso-Almeida vd., 2017).

Analizler katılımcıların yenilikleri hızlı değişen pazar ortamlarında rekabet gücü için önemli olduklara yönelik algısını ortaya koymuştur. Çünkü yenilikçi olmak otellerin verimliliğini arttırmaktadır. Tüm katılımcılar otellerinin yenilikçi olduğunu düşünmektedir. Araştırmada yöneticilerin sadece %33,3'ü ürün yenilikçiliğine ilişkin uygulamaların bahsetmiştir. Yöneticiler çeşitli yollarla ürünlerinde yenilikçi yaptıklarını söylemiştir. Araştırmada katılımcıların yarısı doğa dostu olmak için ileri teknolojiyi operasyon süreçlerine entegre ettiklerini belirtmiştir. Bilhassa su tüketimini, atık kontrol ile maliyetleri azaltmak için kasıtlı çabalar gerçekleştirdiklerini ve böylece gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Araştırmanın diğer bir sonuç ise katılımcıların tamamının eko uygulamalarda teknolojik, pazarlama ve organizasyonel yenilikçilikten bahsetmiştir. Teknolojik yenilikçiliği tasarruf sağlama, pazarlama yenilikçiliği müşteri potansiyelini genişletmede, organizasyonel yeniliği ise örgüt yapısında işleyişi hızlandırmak/esnek kılmak için gerçekleştirdiğini söylemiştir.

#### **3.4.5. Nitel Bulgu 4: Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerinin Rekabet Üstünlüğüne**

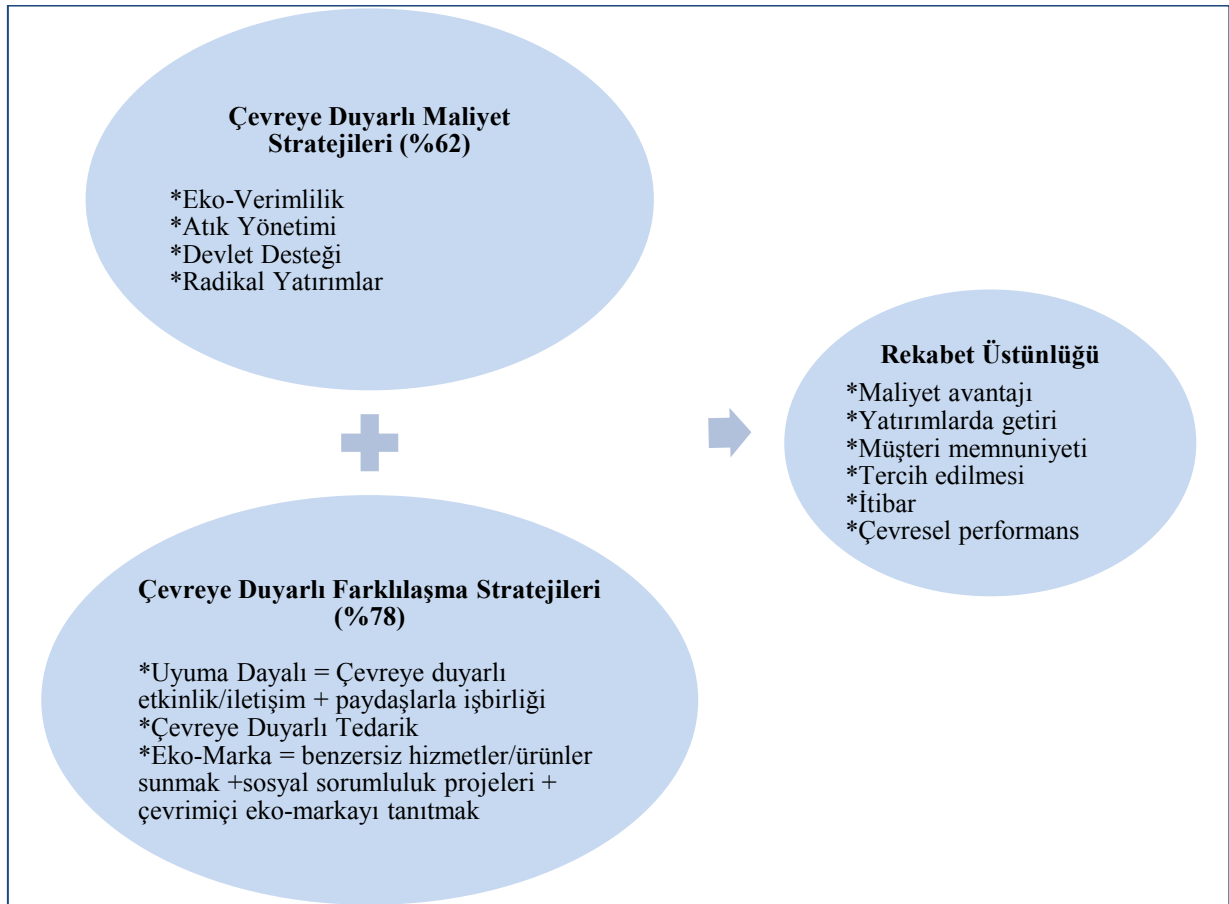
##### **Etkisi**

Katılımcılar operasyonel maliyetleri azalttığından, ürün/hizmetlerine ödenen ek maliyetlere katlanma bedeli olarak farklı uygulamalarla rakiplerinden farklılık yarattıklarında çevreye duyarlı faaliyetleri stratejilerine entegre ettiklerini dile getirmiştir. Konu ile ilgili bazı yöneticilerin ifadeleri şunlar olmuştur:

“Zaten misafirimiz memnuniyeti bizim için çok önemli , sonuçta misafir burada para ödüyor, bir hizmet istiyorlar, tatil yapmak istiyor. Antalya’da rekabet çok yüksek, her otel çok güzel, çok iyi, onlara bir

farklılık sunmamız lazım, bu şekilde sağlanabilir. Deniz, havuz suyunun temiz olmasına dikkat ediliyor, tabii ki müşteriyi memnun eder”(Y4). “Aslında su, elektrik, doğal gaz ve çevre ile ilgili yapmış olduğumuz çalışmalarımız birbirine entegre. Siz bunları iyi bir şekilde yönetirseniz bazı ödül ve sertifikalarınızı alıyorsunuz ve bunun sizi bir prestij olarak, acenteler bile bunun için size ödül veriyor. Ne kadar önemli ki bu acente size ödülü veriyor. Onların gözünde de bu otel çevreye duyarlı , bu da imajını etkiliyor tabii.”(Y6). ”Bu teknolojilerin sayesinde önemli tasarruflar yapıyoruz ve bu bize üstünlük sağlamaktadır”(Y5).

Çevreye duyarlı rekabet stratejisine ilişkin tüm veriler değerlendirildiğinde %62 oranında çevreye duyarlı maliyet liderliği stratejileri, %78 çevreye duyarlı farklılaşma stratejilerinin rekabet üstünlüğünü etkilediği fikrine ulaşılabılır. Şekil 3.7 bulguların analizlerini özetlemektedir.



**Şekil 3.7. Nitel Bulgulara Göre Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerinin Rekabet Üstünlüğüne Etkisi**  
**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur

Nitel veriler analiz edildiğinde katılımcıların tamamı eko-verimlilik ve atık yönetimi ile çevreye duyarlı maliyet liderliği stratejileri uyguladıklarını ve böylece rekabette üstünlük elde ettiklerini belirtmişlerdir. Tablo 3.18 bu konuda yöneticilerin görüşlerini göstermektedir.



Tablo 3.18 Çevreye Duyarlı Maliyet Stratejileri ile İlgili İfadeler

	İfadeler	Performansa Yansımaları
Eko-Verimlilik (%100)	<p><b>Y4:</b> “Yeşil yıldız hizmet kalitesini yükseltiyor, hem de ekonomik olarak avantajlar sağlıyor: enerjiden, doğal gazdan, sudan tasarruf etmiş oluyoruz. Düzenli atık, su, enerji takibi yapıyoruz zaten. Mesela suda kaçak durum varsa izleme ile takip edebiliyoruz ve gözümüzden kaçmamış oluyor”.</p> <p><b>Y5:</b> “Çevreye duyarlı uygulamalar ile maliyet düşürme yüzdeyüz oluyor. Zaten maliyeti düşmezse çok az çevreci işletme olacak. Açıkçası günümüzde herkes para kazanmaya bakıyor. Ama biz hem para kazanıyoruz hem de doğayı koruyoruz. Mesela odalarımızdaki klimalar tasarruf için kapıyı kapatmış an otomatik olarak kesiliyor.”</p> <p><b>Y3:</b> “Klimalar inovatör sistem ya da merkezi sistem şeklinde, hepsi enerji tasarrufu sağlanacak şekildedir”.</p> <p><b>Y4:</b> “Teknolojik sayesinde masraf yapabiliyoruz. Bu şekilde rekabet üstünlüğü sağlıyoruz.”</p> <p><b>Y3:</b> “Trijerasyon sistemiz var, dediğim gibi elektrik üretiyoruz, bu da baktığımızda bizim için bir avantaj. Doğal gaz doğal bir kaynaktır, onu tüketiyoruz ve elektrik tüketimini azaltıyoruz bu noktada.”</p> <p><b>Y6:</b> “Temelde 50001 enerji yönetim sistemi almamızın en büyük nedenlerden bir tanesi bu! Enerjiden tasarruf etmek! Enerjinin tüketiminde sürekli takipteyiz!, Herhangi bir sapma varsa tüketimlerimizde bunun kök analizini yapıyoruz! Aynı zamanda büyük maliyetle bir yatırım yaparak bütün bahçeyi otomasyona çevirdik, dolayısıyla çok ciddi anlamda bir tasarrufla karşılaştık”</p> <p><b>Y3:</b> “Tuvaletlerde ve lavabolarda bataryalarımız sensörlü, akan su miktarı bir dakikada 8 litre geçmeyecek şekilde ayarlıdır”.</p> <p><b>Y2:</b> “Aynı şekilde odaların su tüketimini takip ediyoruz, 7 litre yerine 5 litre tüketiliyor, bu ekonomik bir kriterdir”.</p> <p><b>Y6:</b> “Odada bir sürü kartımız var. Nevresim takımlarınız üzerine o kartı koyarsanız yıkanır, yani misafirleri de biraz bu işlere sokarak elimizden geldiği tasarruf yapmaya çalışıyoruz”.</p> <p><b>Y2:</b> “Çevreye duyarlı uygulamalarda maliyet düşürüyor. Mesela nevresim kartı bırakıyoruz odalara ve yıkanması istende bu kartı koarak yeterli! Normalde her gün çarşaf değiştirecekken bir oda için belki bir oda için haftada 2 kez değiştirebilir! bu da otomatik olarak kimyasal tüketimi, su ve enerji tüketimini azalıyor!”</p>	Maliyet avantajı sağlanması
Atık Yönetimi (%100)	<p><b>Y1:</b> “Artık elektronik doküman sistemi kullanıyoruz. Bu sistem ile kağıt sarfiyatını ciddi anlamda azalttık. Onun dışında yeni çalışmalarımız var. Onu da yapabilirsek bir çok ortamda kağıt kullanımını azaltacağız. Örneğin Mal Kabul esnasında Mal Kabul Kayıtları var bir çok yerde zaten elektronik sistemi kullanıyoruz ama fabrika üzerinde kontrol kayıt sağlayıp onun sisteme düşmesini sağlıyoruz.”</p> <p><b>Y3:</b> “Organik atık, ambalaj atık, kontamine atıklar, tehlikeli atıklar! bunların hepsi aynı şekilde ayrı ayrı depolanıyor ve firmalara belge karşısında gönderiyoruz ve yıl sonunda Çevre Bakanlığına bunları beyan ediyoruz.”</p> <p><b>Y2:</b> “Daha büyük ürünlü hacimler kullanıyoruz. Mesela içecekleri her yerde şişe olarak vermiyoruz! Kutu olarak vermiyoruz! fiçidan veriyoruz! hem ekonomik olarak daha avantajlı, hem de daha az atık çıkıyor. Çevre yönden de daha avantajlı! aynı kalitedeki ürünü farklı şekilde sunulabilir misafirlere”.</p>	Çevresel Performans
Radikal teknolojilere yatırım (%16,6)	<p><b>Y6:</b> “Bir projemiz var: çamaşırhanenin kazanlarından çıkan buharı flaş buhar ile tesisimizde ön ısıtması için kullanılacak. Aslında bize belirleyen şey tüketimlerimiz oluyor, biz bunu belli bir ölçü azaltmamız gerekiyor bunun için ne kadar yatırım yapmamız gerekiyor, bunları geri dönüştürmeleri hesaplıyoruz. Diğer projemimiz silindir ütü, 3 metre boyutu ütü silindir ütüden 3 metrelikse çarşaf ve nevresimleri geçiriyoruz tekrar, ama küçük bir örtü ise makinenin bir kısmın sadece çalışacak. Yani boşu boşuna çalışmasını diye bu sistemi bu anlamda bize çok katkı oldu açıkçası”.</p>	Yarımlarda geri dönüş, maliyet avantajı
Devlet desteği (%33,3)	<p><b>Y3:</b> “Enerji kısmında devletten indirim alıyoruz, bu da büyüme anlamında destek oluyor bize.”</p> <p><b>Y4:</b> “Çevre ile ilgili sistemli bir şekilde çalışıyoruz. Yeşil Yıldız da bunun için çok etkili oluyor, onlar bize finansal destek veriyor, bizi rekabet olarak yükseltiyor, sonuçta bir kalite belgesi olduğu için rekabet üstünlüğü sağlanıyor.”</p>	Maliyet avantajı

Orasato (2006) maliyet avantajı elde etmek için eko-verimliliğin uygun bir strateji olduğunu belirtmektedir. Eko-verimlilik ile hem ekolojik sürdürülebilirliği sağlamakta hem de operasyonel maliyetler azaltılmaktadır (Marchi, 2013). Katılımcılar eko-verimliliğin otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisinin temel olarak su ve enerji tüketiminin azaltılması ile sağlandığını belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmada katılımcıların %33,3'ü devletten sağlanan destek nedeniyle çevreye duyarlı uygulamalar yaptığını ve böylece maliyetlerini düşürdüklerini belirtmişlerdir. Tablo 3.18'e göre araştırmaya katılan yöneticilerin %16,6'sı çevreye duyarlı radikal teknolojilere yatırım stratejisinin rekabet üstünlüğündeki etkisine dikkat çekmiştir. Bu strateji eko-verimlilik stratejisine göre daha radikal modifikasyonlarla gerçekleşmektedir (Orsato, 2006).

Nitel veriler analiz edildiğinde katılımcıların %100'si ekolojik sürdürülebilirliğe katkı sağlayarak müşteri memnuniyetini etkilediklerini, %33,3'ü çevreye duyarlı tedarik süreci ile finansal verimliliklerini arttırdıklarını ve %100'si eko-marka yaratarak itibarlarını yükselttiklerini söylemiştir (Tablo 3.19). Çevreye duyarlı farklılaşma stratejileri ile misafirlerin memnuniyetini sağlanması için Y6 şunları söylemiştir:

“2 gün misafirlerle birlikte, hem bilinç oluşturmak için elimizde pankartlarla kum zambağımızda dağıtarak, çöpleri toplanıp onları ayrıştırdık. Bu tip aktiviteleri çok acayip beğeneler misafirler oldu! İnsanlar artık bakıyorlar, inceliyorlar, bu uygulamanız çok beğendim diyen var.”

Eko-marka stratejisi ile otel işletmeleri internet ve sosyal medya üzerine çevreye duyarlı faaliyetleri ve kazanan ödülleri paylaşmaktadır. Tablo 3.19'a göre araştırmaya katılan yöneticilerin %33,3'ü çevreye duyarlı tedarik stratejisinin rekabet üstünlüğündeki etkisine dikkat çekmiştir.

Tablo 3.19 Çevreye Duyarlı Farklılaşma Stratejileri ile İlgili İfadeler

	Bulgular	Performansa Yansımaları
Uyuma Dayalı (Süreç) = yeşil iletişim/etkinlik + paydaşlarla işbirliği (%100)	<p><b>Y6:</b> “Bir ödül almamız için de bir yatırım, bir iyileştirme yapmamız gerekiyor. Yani 13 yaşında olan bir tesis bazı noktalarda eski teknolojinin olduğu bir tesis, ama ben şu ödülü almak istiyorum, hadi bunu alalım dediğinizde mutlaka bir yatırım, bir iyileştirme yapmanız gerekiyor”.</p> <p><b>Y4:</b> “Çevreye duyarlı etkinlikler yapan oteli misafirleri tercih ediyor ve tekrar gelmeyi seçiyor. Ayrıca misafirlerimize hayvanları koruduğumuzu gösteriyoruz: kareta kareta var, organik yatırım yapıyoruz, bazı bitkileri koruyoruz, bunları hem misafirimize hem personele göstererek memnuniyeti sağlıyoruz”.</p> <p><b>Y6:</b> “2 gün misafirlerle birlikte bilinç oluşturmak için elimizde pankartlarla kum zambağımızın önemini duyurduk. Çöpleri toplayıp onları ayrıştırdık. Bu tip aktiviteleri çok beğenen misafirler oldu. İnsanlar bakıyorlar, inceliyorlar, bu uygulamanızı çok beğendim diyen var”.</p> <p><b>Y2:</b> “Dünya Saati gününde bir dakika için ışıkları kapattık, onun için her odada televizyonda bilgilendirme yaptık: ‘sizler için yapıyoruz, doğamız, geleceğimiz için yapıyoruz’ dedik, misafirler memnun kaldılar”.</p> <p><b>Y1:</b> “Misafirlerin odalarında bulunan otel bilgilendirme kataloğumuz var. Bunun içerisinde otelle ilgili ne varsa yer veriliyor. Örneğin enerji tasarrufu da var, atık ayrıştırma da var, doğal yaşamı korumayla alakalı bilgiler de var. Kareta Karettalar ve tesis içerisinde bulunan diğer hayvanlarla ilgili bilgiler de var. Özellikle bizim çevre duyarlılığı kapsamında yaptığımız etkinlikler bunun mini club ayağından tutunda yetişkinlerle ilgili yaptığımız etkinliklere kadar bilgilendirme yazısı yazılıyor”.</p> <p><b>Y5:</b> “Belediye ile çevreye duyarlılık konusunda ortaklaşa işler yapıyoruz. Örneğin yağ, atık pil, atık yemeklerin toplanması”.</p>	Memnuniyet
Çevreye duyarlı tedarik (%33,3)	<p><b>Y4:</b> “Aldığımız ürünlerin çevre etiketli olmasını özen gösteriyoruz çoğu zaman”.</p> <p><b>Y2:</b> “Ürünlerimizi yerel satıcılardan alıyoruz, meyve, sebze buradan geliyor. Karbon ayak izi çok önemli bizim için: mesela yerel içecekleri öneriyoruz çünkü kargo maliyetlerini ve CO2’yi önemsiyoruz. Genelde Antalya firmalarını tercih etmeye çalışıyoruz. Daha az kilometre yapsın diye. Bizim bir hedefimiz var: 110 kilometrede tamamlayalım alışverişi. Bazı ürünlerde olmuyor ama çoğu ürünlerde oluyor ve 110 kilometre içerisinde tamamlıyoruz alışverişi”.</p>	Finansal performans
Eko- markayı tanıtmak (ürün-hizmet) = benzersiz hizmetler/ürünler sunmak +sosyal sorumluluk projeleri+çevrimiçi eko-markayı tanıtmak (%100)	<p><b>Y1:</b> “SPA’da kimyasal tüketimi sıfıra indirdik! Amacımız sadece maddiyat değil, SPA’da özel bir teknoloji var! cihazın maliyeti şuan bizim kimyasallardan çok daha fazla! Ve biz organik SPA ödülüne başvurduk. Eğer bu sene sonunda etkinin devamını görürsek belki diğer alanlarda, miniclub, mutfak, genel alanlar, oda temizliğinde kullanabiliriz”.</p> <p><b>Y6:</b> “Çevreye duyarlı ödülleri aldıkça sizin bildiğinizler de artıyor. Bunu kendi internet sayfanızda veya sosyal medyada paylaşıyorsunuz! ve birçok insan bundan etkilenebiliyor. Çok prestijli ödüllerden bir tanesi Travellife ve biz sahibiz bu ödüllü. Özellikle Avrupalı misafirleri etkiliyor!”</p> <p><b>Y5:</b> “Misafirlerin büyük bir çoğunluğu artık internet üzerinden acenteler vasıtasıyla otellere geliyorlar. Çoğu misafir gideceği otellerin çevreye karşı duyarlı olup olmadığı konusunda araştırmalar yapıyor. Bunlar rekabeti etkiliyor”.</p> <p><b>Y2:</b> “Instagram sayfamızda bütün çevre ile ilgili yaptığımız faaliyetleri paylaşıyoruz. Bu imajımızı etkiliyor!”</p> <p><b>Y5:</b> “Bizlerde karettaları korumak için çok dikkat ediyoruz. Ayrıca otelimizin içinde kedi evimiz mevcuttur ve diğer tüm canlılara da çok önem veriyoruz. Markamız için etkili uygulamalar. Bunun dışında otelimizde unutulmuş tüm eşyaları belediyemiz aracılığı ile ihtiyaç sahibi kişilere ulaştırıyoruz”.</p> <p><b>Rp:</b> “Antalya merkezinde bir okulun projesine destek olduk. Projede geri dönüşüm malzemelerinden bir defile düzenlendi”.</p> <p><b>Y4:</b> “Yeşil yıldız gibi belgeleri internet sitelerde yayınlamak prestij kazandırıyor! genelde Avrupalı turistler ile çalıştığımız için onların gözünde daha böyle tekrar dönebilebilir bir oteliz. Yani repeat guest daha kolay kazanıyoruz.”</p>	İtibar

### 3.4.6. Nitel Bulgu 5: Çevreye Duyarlı Faaliyetlerin Algılanan Performansa Yansıması

Alan yazın otel işletmelerinin çevreye duyarlı uygulamalar ile ekonomik başarı, yüksek doluluk oranı ve yüksek müşteri memnuniyetine işaret etmektedir (Walsh ve Dodds, 2017). Mevcut araştırma bulguları da çevreye duyarlı uygulamaları prestij, müşteri memnuniyeti, yatırımlarda geri dönüş oranı ve finansal performans üzerinde güçlü etkiyi göstermiştir. Ayrıntılı incelendiğinde görüşülen yöneticilerin sadece bir tanesi çevreye duyarlı faaliyetlerin finansal performansa etkisi olmadığını bildirmiştir:

“Çok fazla çevreye duyarlı profilli misafirimiz yok, ama yavaş yavaş artıyor, artık ekolojik, önem veren misafir tipi %1 belki ama yavaş yavaş artıyor, o yüzden tercih edilebilirlik anlamında etki sağlıyor. Daha çok Rus misafirlerle çalıştığımız için çevreye duyarlı faaliyetlerin finansal performansına etkisi çok az! belki %1 oluyor! Bize gelen Rus misafirler belki odamın önünde, şu ağaç manzaramı kapatıyor, kesin diyebiliyor...yani genellikle otelin çevre yönetim sistemine sahip olup olmadığını düşünmezler”(Y1).

Diğer taraftan katılımcıların %100'si müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Bahsedilen yöneticilerin bir kaç görüşme aşağıda yer verilmiştir:

“Avrupalı misafiri artık çevreye duyarlılıkla ilgili uygulamalara göre tercih ediyor. Özellikle Travellife takip eden misafirler var”(Y1). “Çevre dostu otel oluşumuz için tercih ediyoruz! Antalya’da bütün oteller deniz, kum, güneş satıyor ama bizi tercih etme nedenleri çevre dostu otel olmamız... demek ki biz doğru yapıyoruz”(Y2). “İşletmenin kendine özgü çevresel faaliyetleri var! Müşteri bunu gördüğünde tekrardan buraya gelmeyi istiyorlar! Yani çevreye duyarlı uygulamalar etkili oluyor rekabette”(Y1).

Bir başka dikkat çeken bulgu, çevreye duyarlı faaliyetlere yönelik teknolojilere yapılan yatırım maliyetlerinin yüksek olmasına rağmen, yatırımın geri dönüş oranının yüksek olduğuna dair algıdır. Başka bir ifadeyle yöneticiler ekolojiye yönelik teknoloji yatırımlarına büyük maliyetler ile katlanmakta, daha sonra bu maliyetleri amorti edebilmektedir. Konu ile ilgili yöneticiler şunları ifade etmiştir:

“Enerji tasarruflu ve yüksek verimli ekipman seçiyoruz. Bunlar daha maliyetli olsa da zaman içerisinde daha ekonomiktir”(Y2). “Aslında birim maliyetlerimiz belirleyen şey tüketimlerimiz oluyor! bunu belli bir ölçüde azaltmamız gerekiyor. Bunun için ne kadar fazla yatırım yapmamız gerekiyor, bunları geri dönüşlere amorti ediyoruz. Mesela bu projenin geri dönüşüm maliyeti yüksek. Yani bir maliyeti var! Ama 11. ay itibariyle bizim doğal gaz tüketimlerimiz azalmaya başlayacak. Ekolojiye bir yatırım yapıyorsunuz ama 11. aydan sonra geri dönüşüm almaya başlıyorsunuz. Aslında amacımız tasarruf etmek”(Y6).

Son olarak katılımcıların %33,3'ünün ulusal fayda yaratmak için çevreye duyarlı faaliyetler yaptığını belirtmiştir. Örneğin Y5 “Atıkları ayrıştırıyoruz, bunların maliyet yok, onları ayrıştırıp gönderiyoruz, sonuçta ülkesel baktığımızda tabii ki geliri var. Bize olmazsa bile ülkeye katkısı var” diyerek yarattığı değeri vurgulamıştır. Bir başka algı otel yöneticilerinin %16,6'sının çevreye duyarlı faaliyetlerin hizmet kalitesine olumlu etkisi konusundaki kararsızlığını göstermiştir. Otel yöneticisi Y2 konu ile ilgili olarak “Hizmet kalitesi hem artıyor hem azalıyor. Odalarda sabun ve duş jelini küçük küçük ambalajlarda bırakıyoruz ama bunu duvara monte edip bakmalı bir şekilde bırakalım diye konuşuyoruz. Bunu yaparsak daha az atık çıkacak, çok ekonomik olacak ve daha iyi bir marka verebileceğiz ama tüketici tercihleri bazen bizim bazı şeyler yapmamıza engelliyor. Bu bizim 2 yıldır konuştuğumuz ama gerçekleşmediğimiz bir uygulamadır. Diğer otellerimizde geçtik ama Belek'te bu misafir kalitesinde, bu paraya satığımız yerde buna geçemedik mesela. Tüketici bazı beklentilere girince, ya da hizmet kalitesi girince, belli bir seviye olunca bu uygulamayı yapamıyoruz” diyerek kararsızlığını vurgulamıştır. Bu nedenle konaklama sektöründeki çevreye duyarlı yaklaşımların rekabet üstünlüğü belirli hususlar üzerinde olumlu etkileri olduğu ortaya çıkmıştır.

## SONUÇ

Çevreye duyarlı işletmecilik son yıllarda hızla gelişmekte olan, işletmelerin dünyadaki çevre sorunlarına duyarlı olması gerektiğinden yola çıkan bir yaklaşımdır. İşletmelerin yol açtığı çevresel kirlilik, hem ürün hem de hizmetlerin üretim ve tüketiminde giderek artmaktadır. Bu durum işletmelerin ekolojik sürdürülebilirlik ile ekonomik sürdürülebilirlik uygulamalarında denge sağlayacak uygulamalara yönelmelerine neden olmuştur. Böylece işletmeler çevreye duyarlı stratejiler ile operasyonel giderlerinde tasarruf sağlayabilir, enerji kaynaklarının kullanımını azaltabilir, kirliliği en aza indirebilir, ekoloji konularında bilinci artan müşterilerin taleplerini karşılayabilir ve itibarını arttırabilir hale gelmiştir. Özellikle konaklama sektöründe son yıllarda artan rekabet, otel işletmelerinin farklı stratejiler ve yetenekler ile ortalama üzerinde performans elde etme çabasına sahne olmuştur. Bu tez çalışmasında konaklama sektöründe faaliyet gösteren otellerin çevreye duyarlı rekabet stratejileri (maliyet liderliği ve farklılaşma) ile dinamik yetenekleri alt boyutlarının (uyarlanma yeteneği, emilim yeteneği ve yenilikçilik yeteneği) rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisini ayrıntılı olarak nitel ve nicel yöntemler ile incelenmiştir. Nitel araştırma kapsamında 6 adet kalite departman yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Nicel araştırma kapsamında ise Antalya’da faaliyet gösteren Yeşil Yıldız belgesine sahip 5 yıldızlı toplam 55 otelin yöneticisine araştırmacı tarafından geliştirilen soru formu yöneltilmiştir. Araştırmanın sonuçları aşağıda özetlenmektedir:

### ➤ Nicel Verilere Ait Demografik Sonuçlar

İlk olarak otel işletmelerinin anketleri yapanların çoğu kalite müdürleri oldukları ve nitel araştırma da görüşmelerde kalite müdürlerine yönlendirilmiştir. Başka bir ifadeyle otel işletmelerinde ekolojik uygulamalarla ilgili uzmanlığa sahip grubun kalite müdürleri olduğunu sonuca varmıştır. Ekoloji ile ilgili ayrı bir departman olmadığı bu sonuç bir sürpriz değildir. Nitekim nitel araştırma sürecinde görüşme talep edilen yöneticiler için araştırmacı kalite müdürlerine yönlendirilmiştir.

### ➤ Dinamik Yeteneklere İlişkin İstatistikî Sonuçlar

Dinamik yeteneklere ilişkin ortalamalar en yüksek değeri sırasıyla emilim yeteneği, uyarlanma yeteneği ve yenilikçi yeteneği olduğunu göstermiştir. Uyarlanma yeteneğinde en hassas konu çevreye yönelik yasal düzenlemeleri takip etmek olarak belirlenmiştir. Otellerin emilim yetenekleri değerlendirildiğinde en fazla bilgi edinme ve bilgi dönüştürme ile ekolojik uygulamaları gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle oteller çevreye duyarlı faaliyetlere temel olacak her türlü bilgiyi (örneği doğa dostu ürünlerin seçilmesi, çevreye

duyarlı faaliyetler için teknoloji seçimi, müşterilere yönelik ekolojik aktiviteler) toplayıp (anketler aracılığıyla, ödül sağlayıcılardan, yasal düzenlemelerden gibi) raporladığına ve bunları işletme içinde kullanmak üzere stratejilere dönüştürdüğüne dair ipuçları sunmuştur. Bu sonuç öğrenme girişiminin proaktif bir çevre stratejisi geliştirdiğini gösteren Erkuş-Öztürk ve Eraydın'nın (2010) bulguları ile örtüşmektedir. Dikkat çeken husus ise çevreye yönelik faaliyetleri hakkında otellerin dış paydaşları (acenteler, müşteriler) ile bilgi paylaşmakta kararsız kaldıklarıdır. Bu sonuç araştırmadaki otellerin rekabette üstünlüğü sağlamada bilgiyi önemli bir kaynak olarak yeteneğe çevirdiklerine dair ipucu sunmuştur. Araştırma bulguları uyarlanma ve emilim yetenekleri konusunda yöneticilerin kararlı olmasına rağmen çevreye duyarlı yeni fikirleri ve teknolojileri deneme konusunda kararsız olduklarını göstermiştir. Nitel araştırma bulguları ekolojiye yönelik teknolojinin (otomasyon sistemleri, sensorlu aydınlatmalar ve bataryalar gibi) sektörde neredeyse tüm oteller tarafından kullanılan rutin uygulamalar olması nedeniyle rekabette üstünlük yaratan bir faktör olmadığına dair kanıtlar sunmuştur. Ancak radikal teknolojilerin mesela trijenerasyon sistemi, silindir ütü, güneş panellerinden veya doğal gazdan elektrik üretimi, sulama amaçlı yağmur suyu toplama sistemleri gibi yeni fikir ve teknoloji olduğuna bu nedenle yapılan yatırımların rekabette üstünlük yaratacağı da belirlenmiştir.

Dinamik yeteneklerinin boyutları arasında en güçlü korelasyon değeri emilim ve yenilikçi yeteneği arasındadır. Başka bir ifadeyle yenilikçilik yaratma yeteneği bilgilerin dönüştürülmesi ve kullanması ile ilişkili olup ve çevreye duyarlı faaliyetlerin başarılı bir şekilde uygulanmasında önemlidir. Bu sonuç emilim ve yenilikçi yeteneklerine bağlı olan çevreye duyarlı stratejileri belirleyen araştırmalar ile tutarlıdır (Fraj vd., 2015; Leonidou vd., 2015). Sonuçlar otellerin proaktif çevre uygulamaları için dinamik yeteneklerin gerekli olduğunu göstermektedir. Böylece oteller dış çevreden topladıkları bilgiyi faaliyetlerine entegre ederek yenilikçi çözümlerle hem ekolojik sürdürülebilirliği hem de ekonomik faydayı sağlayabilmektedirler.

#### ➤ **Çevreye Duyarlı Rekabet Stratejilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Sonuçlar**

Çevreye duyarlı rekabet stratejileri maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri olarak incelenmiştir. Çevreye duyarlı maliyet stratejisinde en yüksek ortalama değerler enerjinin ve suyun verimli kullanımı ve atık yönetimi faaliyetleridir. Özellikle enerji ve su tasarruflu ekipmanların kullanılması ile işletmelere düşük giderler sağlanması konusunda yöneticiler kararlıdır. Hem nicel hem nitel araştırma sonuçları otellerin çevreye duyarlı rekabet stratejilerinde ağırlıklı olarak elektrik ve su tüketiminde yapılan tasarruflar ile sabit giderlerde düşüş elde edildiğini göstermiştir. Nitel araştırma sonuçlarına göre oteller %100 enerji

tasarruflu ekipman, LED aydınlatma, otomasyon sistemleri, düşük akışlı tuvaletler, tekstil ürünlerinin tekrar kullanımı, atıkların minimize edilmesi ve basılı kağıtları yeniden kullanması gibi pek çok uygulamalarla maliyetlerini düşürmektedirler. Benzer sonuçlar alan yazındaki araştırmalarla (örneğin Yusof ve Jamalludin, 2013; Kutluay, 2015; İraldo, 2017) örtüşmektedir. Çevreye duyarlı farklılaşma stratejisine yönelik uygulamalarda en yüksek ortalama çevreye duyarlı ödüllerin kazanılması olmuştur. Bu konu nitel araştırmada bütün yöneticilerin önemle üzerinde durduğu bir husustur. Antalya bölgesinde sektörde yaşanan yoğun rekabetin ödüller aracılığı işletmelere ayrıcalık yarattığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle bu ödüller otellere hem iyileştirmeler sağlamakta hem de müşteri gözünde prestij kazandırabilmektedir.

### ► Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Sonuçlar

Araştırmanın sonuçları çevreye duyarlı uygulamaların otel rekabetçiliği açısından önemli bir başarı faktörü olduğunu göstermiştir. Bu sonuç literatür ile (Aragón-Correa ve Sharma, 2003; İraldo, 2017; Walsh ve Dodds, 2017; Durmuş-Özdemir, 2018) tutarlıdır. Özetle oteller çevreye duyarlı ödül kazanmasında, kirliliğin ve atıkların azaltımında, çalışanların ve müşterilerin çevreye duyarlılığını geliştirmede, bitkilerin ve hayvanların korunmasında hassasiyet göstermektedirler. Böylece hem ekolojiyi korumakta hem de pazarlarında rekabetçi bir alan yaratmakta avantaj sağlamaktadırlar. Nitel araştırmaya göre oteller müşterilere ekolojik bilgi ve bilinçlendirme uygulamaları ile ortalama üzerinde performans elde ettiklerini bildirmişlerdir. Ancak Belek bölgesindeki oteller çevreye duyarlı turist profiline sahip olmadıklarını bu nedenle müşterilerini çevreye duyarlı faaliyetlerle ilgili bilinçlendirmede kararsız kaldıklarını hatta bilinçlendirme çalışmalarının maliyetleri arttıran ve aynı zamanda müşterileri tatil esnasında yorabilen faaliyetler olduğunu belirtmişlerdir. Ek olarak bilinçlendirmenin müşteri kapasitesini arttırmadığını ifade etmişlerdir. Nicel ve nitel araştırma bulgularını bu sonucu desteklemektedir. Konu ile ilgili bir yönetici şunları ifade etmiştir:

“Çok fazla çevreye duyarlı profilli misafirimiz yok, ama yavaş yavaş artıyor, artık ekolojik, önem veren misafir tipi %1 belki ama yavaş yavaş artıyor, o yüzden tercih edilebilirlik anlamında etki sağlıyor. Daha çok Rus misafirlerle çalıştığımız için çevreye duyarlı faaliyetlerin finansal performansına etkisi çok az, belki %1 oluyor”.

Sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için Antalya’da yeşil yıldız belgesine sahip beş yıldızlı otellerin uzun vadeli proaktif çevreye duyarlı stratejileri benimsedikleri söylenebilir.



Elde edilen bulgular bu çalışmada yer alan 5 yıldızlı otellerin, önceki çalışmalarda tanımlandığı gibi dinamik yeteneğinin üç bileşenini (Biedenbach ve Müller, 2012; Teece, 2007; Jantunen vd., 2011) ve rekabet stratejilerin, farklılaşma ve maliyet stratejilerini (Walsh ve Dodds, 2017, Pereira-Moliner, 2015) gelişimini gösterdiğini doğrulamıştır. Başka bir ifadeyle yenilikçi ve uyarılma çabalarında dış çevre bilgilerini edinme, özümseme, dönüştürme ve kullanma isteklilikleriyle ve maliyet düşürme ve farklılaşma stratejileriyle gösterilmektedir. Bu bağlamda dinamik yetenekler ve rekabet stratejiler arasındaki bağlantıların araştırılmasında nitel ve nicel yaklaşımların kombinasyonu, daha önceki birçok çalışmada yaygın olan tek yöntem yaklaşımından daha fazla anlayış sağlamaktadır. Bu çalışma oteller tarafından sergilenen üç dinamik yetenek boyutunu çevreye duyarlı rekabet stratejileri uygulandığında aynı ağırlığı taşımadığını ortaya çıkarmıştır ve şu şekilde özetlemektedir:

➤ **Antalya’da Faaliyet Gösteren Yeşil Yıldız Belgesine Sahip Otel İşletmelerinin Uyarılma Yeteneği İle Rekabet Stratejileri ve Rekabet Üstünlüğü Arasında Bir İlişki Vardır.**

Araştırmada regresyon analiz bulguları uyarılma yeteneğinin rekabet stratejileri üzerinde etkisini göstermiştir. Son yıllarda küresel ekolojik sorunlara yaratılan çözümler arasında işletmelerin faaliyetlerini yasal zorunluluklar, bilinçli tüketicinin sayısındaki artışa bağlı rekabetteki değişim, sivil toplum kuruluşlarının yarattığı baskılar sonucunda yönlendirmeleri de yer almaktadır. Örnekleme yer alan oteller değişim karşısında yeni fırsatlardan aktif olarak yararlanarak çevresel koşullara hızlı adapte olmaktadır. Araştırmada oteller uyarılma yeteneğini eko-verimli uygulamalar ve teknolojilerle yaratmakta ve böylece operasyonel maliyetlerini düşürebilmektedir. Bu bulgu otellerin ekolojik meselelere uyum sağlama yeteneği olduğunu ve bunu da ağırlıklı olarak su ve enerjiyi daha verimli kullanabilmeleri ile açıklanabilir. Nitel araştırma bulguları kuruluş tarihi 6 yıldan daha fazla olan otellerin çevreye dostu teknolojileri kullanma konusunda uyum sağladıklarını göstermiştir. Diğer bir bulgu ise otellerin atık yönetimi ve diğer yatırım maliyetleri yüksek projeleri konusunda rakiplerini izledikleri ve bunları stratejilerine yansıttıklarıdır. Ayrıca otele ait boş yeşil alanların korunduğuna ve bu yönde müşterilerine doğa dostu ürün/ hizmet sunarak farklılaşma stratejisini uyguladıklarına dair bir ipucu olarak belirlenmiştir. Bu sonuç Dewiyana’nın (2016) araştırması ile uyumludur.

Dinamik yeteneklerin işletmelerin rekabet üstünlüğü üzerinde etkisinden bahsedildiğinde, özellikle çevreye uyum sağlama rolüyle uyarılabilir yeteneği ile pozitif ve çok güçlü bir ilişki içinde olduğunu ve işletmenin daha iyi performans elde etmesini

sağladığını görülmektedir. Bu nedenle çevresel bağlamda dinamik yeteneklerin geliştirilmesi ve elde edilmesi işletmelerin rekabet üstünlüğüne, uyarlanma yeteneği doğrudan önemli bir iyileştirme sağlamaktadır. Uyarlanma yeteneği ile ilgili olarak bulgular çevreye yönelik düzenlemelerin, özellikle de otelin çevreye nasıl uyum sağlamanın ve tüketici tercihlerindeki değişikliklerine odaklanıldığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle otel işletmelerde çevreye yönelik hızla değişen ürün/hizmet taleplerini karşılayabilecek yapısal esneklik ve çevreye yönelik uygulamalar stratejilerine yansıtmasını rekabet üstünlüğü doğrudan etkilediğini anlamına gelmektedir. Bu bulgu hem nicel hem nitel araştırmalar tarafından desteklenmektedir. Özellikle örnekleme yer alan otellerin yoğun rekabet nedeniyle ve çevreci müşterilerden gelen baskısı altında oteller hayatta kalmak ve rekabette üstünlük sağlamak için sürekli uyarlanmaya çalışmaktadır. Bu sonuçlar uyarlanma yeteneğinin rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkili olduğunu saptayan (Biedenbach, 2012; Lichtenthaler ve Lichtenthaler, 2009; Lengnick-Hall ve Beck, 2005) çalışmalar ile tutarlılık göstermektedir.

➤ **Antalya’da Faaliyet Gösteren Yeşil Yıldız Belgesine Sahip Otel İşletmelerinin Emilim Yeteneği İle Rekabet Stratejileri ve Rekabet Üstünlüğü Arasında Bir İlişki Vardır.**

Araştırmada regresyon analiz bulguları emilim yeteneğinin rekabet stratejileri üzerinde etkisini göstermiştir. Emilim yeteneği diğer dinamik yetenek boyutları arasında çevreye duyarlı rekabet stratejiler üzerinde en güçlü pozitif etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın nicel verilerinin analizi otellerin bilgi edinme, bilgi özümleme, bilgi dönüşüm ve bilgi kullanımı ile emilim yeteneğini göstererek operasyonel maliyetlerini düşürdüklerini göstermiştir. Başka bir ifadeyle oteller iç ve dış paydaşların önerilerini dikkate alarak ekolojik ürünleri (kirlilik yaratmayan, zararlı maddeler içermeyen, insan sağlığına zararlı olmayan ürünler) kullanmakta ve/veya enerji ve su tasarruflu ekipmanları seçmektedir. Böylece tasarruf yapabilmektedirler. Regresyon analizi emilim yeteneğinin maliyet stratejisi üzerindeki rolünün 0,987’lik bir ağırlıkla etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bulgu emilim yeteneğinin çevreye duyarlı maliyet stratejisi üzerinde pozitif etkili olduğunu saptayan (Delmas vd., 2011; Tajeddini, 2010; Shrivastava, 1995) çalışmalar ile tutarlılık göstermektedir. Başka bir ifadeyle emilim yeteneği sayesinde otel işletmeleri eko-verimlilik stratejisi uygulayarak tasarruf sağladıkları söylenebilir. Örneğin tekstil ürünlerinin (örneğin havlu, yastık kılıfı, çarşaf gibi) tekrar kullanımı su ve enerjiden tasarruf elde etmeye yardımcı olmaktadır. Ayrıca hem departmanlar arası hem de müşterilerle çevreye yönelik bilgileri paylaşma yeteneği ile atık yönetiminden (atık ayırma programları, basılı kağıtların yeniden kullanımı, atıklarının geri dönüştürülmesi) verimlilik elde edilebilmektedir. Bu sonuç nitel

araştırma bulgularıyla da desteklenmektedir. Ekolojik uygulamalara yönelik bilgileri raporlanması (örneğin atık yönetimi, enerji, su tüketimi takibi, kimyasal ürünlerin kullanımı hakkında) maliyetleri düşürmektedir. Bu sonuç oteller çevresel değişimle proaktif bir şekilde başa çıkabilmelerinde emilim yeteneğinin önemine vurgu yapan Delmas vd.'nin (2011) bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

Regresyon analizi sonuçları otellerin emilim yeteneğinin farklılaşma stratejisini pozitif ve olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Emilim yeteneği sayesinde oteller çevreye duyarlı uygulamalardaki sistemlerini geliştirdikleri ve bu sayede çevreye duyarlı ödüller kazandıkları söylenebilir. Tüm bu uygulamaların otelleri rakiplerinden üstün kıldığı yorumu yapılabilir. Ayrıca Erkuş-Öztürk ve Eraydın (2010) işbirliklerinin (Betuyab, Türçev üyelikleri ya da organizasyonlara katılım, Yeşil Yıldız ve Travelife eğitimleri) emilim yeteneğini geliştirmeye yönelik bilgilerin edinilmesine yönelik ipuçları vermektedir. Emilim yeteneği ile oteller tecrübe ve bilgi alışverişinde hız kazanabildiklerini söyleyenebilir. Yeşil Yıldız ve Travelife gibi programlara katılıp otel işletmelerin çevreye duyarlılık hakkında çok şey öğrenmesine olanak sağladığını ileri sürmektedir:

“Rakipler içerisinde öne çıkabiliyorsunuz, mesela bizim Travelife belgesi var ve oradan çok şey öğrendik. Bu aktiviteleri denetlemeyi öğrendik ve bu belge almadan önce çevre ile ilgili birçok şey bilmiyorduk”(Y2).

Bu bağlantı hem nicel hem de nitel araştırma tarafından desteklenmektedir. Örneğin otellerin çevre etiketli eşyaların ve çevreye duyarlı tedarikçilerin seçiminde, farklı atık programlarını uygulamalarında veya sürece yönelik iyileştirmeler ile ödüller kazanmasında bilgi kullanımı önemlidir. Son olarak nitel araştırma sonucunda bilgi dönüşümü ile yaratılan emilim yeteneğinin otellere atıkların farklı amaçlarla kullanılmasını (gübre olarak kullanılması, hayvanları beslenmesi) ve enerjinin farklı kaynaklardan (buhar yöntemi) elde edilmesini sağladığı belirlenmiştir.

Regresyon analizi emilim yeteneğin rekabet üstünlüğü 0,910 ağırlıkla etkilediği göstermektedir. Oteller emilim yeteneğini ile yüksek rekabet bir ortamda yüksek yenilikçilik yaratma, misafirlerin memnuniyeti sağlama, imaj ve itibarlarını arttırdıklarını sonuca varılmıştır. Ekolojik bilgileri çalışan personeller ile paylaşarak ve onları bilinçlendirmesi performans açısından çok önemli olduğunu görülmüştür. Çünkü ekolojik konuları personeller anlamazsa performansa ulaşılması çok zor olduğunu söyleyenebilir. Örneklemdaki oteller yüksek düzeyde emilim yeteneğine sahip olduğunu ve ekolojik bilgilerden yararlanarak, yenilikçi aktiviteler geliştirdikleri görülmüştür. Bu bağlamda otellerin uzun dönem

varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarı elde edebilmeleri için emilim yeteneğini yardımcı olduğu sonuca varmıştır.

**➤ Antalya’da Faaliyet Gösteren Yeşil Yıldız Belgesine Sahip Otel İşletmelerinin Yenilikçi Yeteneği İle Rekabet Stratejileri ve Rekabet Üstünlüğü Arasında Bir İlişki Vardır.**

Araştırmanın bulguları örneklemdaki otellerin yenilikçi yeteneği maliyet stratejisini etkilediğini göstermiştir. Regresyon analizi yenilikçi yeteneğinin maliyet stratejisi üzerindeki rolünün 0,614’lik bir ağırlıkla etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak nitel araştırmada oteller yüksek düzeyde bir inovasyon sergilemiş, çoğunluğu enerji tasarruflu yeniliklerine yönelmiştir. Yenilikçilik (yağmurlu sulama sistemleri, kart sistemi, tasarruflu makineler) otellere eko-verimlilik stratejisine yol gösterdiğini görülmüştür. Oteller %100 organizasyonel yeteneğine (atıkları renk kodlarına göre ayrıştırma) sahip oldukları ve bu şekilde atıkların yönetiminde başarı göstermektedir. Ekolojiye yönelik faaliyetlerle ilgili yeni fikirler, teknolojiler, gelişmeler (trijenerasyon, kojenerasyon gibi) uygulandığında farklılaşma stratejileri (yeni ürün/hizmet, yeni atık ayırma programları) üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuç yenilikçi yeteneğinin çevreye duyarlı farklılaşma stratejisi üzerinde pozitif etkili olduğunu saptayan (Fichman, 2001; Sher ve Yang, 2005; Nitkin, 2009; Fraj vd., 2015) çalışmalar ile tutarlılık göstermektedir. Nitel araştırmasında yenilikçi ürünler (organik yatırımlar, organik SPA gibi) ile oteller farklılaşma stratejisini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Yeni teknolojiler ile oteller gıda israfını en aza indirmek için özel cihazlar kullanarak hem maliyet avantajı, hem üstünlük sağlabilmektedirler. Regresyon analizi yenilikçi yeteneği rekabet üstünlüğü 0,643 ağırlığı ile olumlu etkilemektedir. Zayıf bir etki olmasına rağmen nitel araştırmada yöneticiler yenilikçi yeteneğinin rekabet üstünlüğünde rolü vurgulamışlardır. Aslında rekabet üstünlüğü sağlamak için daha radikal inovasyon yaptıklarını gerektiğini düşünmektedir.

**➤ Antalya’da Faaliyet Gösteren Yeşil Yıldız Belgesine Sahip Otel İşletmelerinin Maliyet Stratejileri Rekabet Üstünlüğünü Etkilemektedir.**

Maliyet avantajı çevreye duyarlı maliyet stratejisinin ilk somut sonucudur. Başka bir ifadeyle tüm otellerde sistematik ölçümden, suda ve enerjide kaçakların takibinden ve kaynakların yönetiminden önemli ölçüde tasarruf ve verimlilik geliştirmeleri bildirmektedir. Bu çalışmada su ve enerji tasarrufu ve atık azaltma konusundaki eylemleri rekabet üstünlüğü yarattığını görülmüştür. Özellikle enerji ve su tasarruflu ekipmanların kullanması ile işletmelere düşük giderler sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Ekonomik açıdan bakıldığında otel işletmeleri çok maliyetli çevreye duyarlı ekipmanlar kullanarak, yani radikal

teknolojilere (örneğin trijenerasyon, silindir ütü) yatırımlar yaparak yatırımlarda geri dönüşüm ile rekabet üstünlüğü sağlandığını görülmektedir. Ancak bu tip stratejisi takibinde yöneticiler kararsızdır, çünkü nitel araştırmada bu bulgu otellerin sadece %16,6'sı takip edildiğini sonuca varmıştır.

➤ **Antalya'da Faaliyet Gösteren Yeşil Yıldız Belgesine Sahip Otel İşletmelerinin Farklılaşma Stratejileri Rekabet Üstünlüğünü Etkilemektedir.**

Çevreye duyarlı rekabet stratejileri ile ilgili bulgular rekabet üstünlüğü sağlamada farklılaşma stratejisinin kullanılmasının en önemli anlam taşıdığını göstermektedir. Bu bağlamda çevreye duyarlı farklılaşma stratejilerinin işletmenin performansını arttırmak için çok önemli olduğunu ortaya koyan literatürden elde edilen ampirik sonuçlarla tutarlıdır (Miles ve Covin, 2000; Lee, 2011; Walsh ve Dodds, 2017). Ayrıca çevreye duyarlı tedarik stratejisi de dikkat çekmiştir. Bazı oteller bu stratejisi ile hem finansal performans hem ekoloji üzerindeki olumsuz etkileri azatlığına inanıyorlar. Eko-markayı tanıtmaya, çevreye duyarlı etkinlikler organize etme ve müşteriler ile çevreye duyarlı iletişim kurmak, bunları kendi işletme stratejilerine dahil ederek, algılanan performans ve faydaların tüm ölçütlerine katkıda bulunmaktadır: çevre dostu otel tercih edilmesi, otel itibarı, misafir memnuniyeti ve finansal performanstır. Çevreye duyarlı maliyet stratejisi ve çevreye duyarlı farklılaşma stratejisi regresyon analizinde birleştirildiğinde rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi anlamsız olduğunu görülmüştür. Bu sonuç bu çalışma için karma stratejinin önemsiz olduğunu göstermektedir.

Özetle bu çalışmanın sonuçları çevreye duyarlı rekabet stratejilerinin dinamik yetenekler ile firmalara rekabet üstünlüğü yarattığına dair ipuçları sunmuştur. Araştırma kapsamında otellerin özgün yetenekleri ile çevreye duyarlı stratejilere yön verebildikleri söylenebilir. Bu sonuç bir metaforla şu şekilde açıklanabilir: Otel işletmesinin bir ağaç olduğu varsayıldığında ağacın gövdesinin rekabet stratejisine, ağacın yaprakları veya meyvelerin tadını rekabet üstünlüğüne ve kökleri de dinamik yeteneklere benzetilebilir. Firmanın kaynaklarını temsil eden toprak, su ve canlı organizmalar ile beslenen kökler, belirsiz çevre şartlarına (örneğin hortum, kasırga, kuraklık vb.) karşı dinamik yeteneklerine uygun rekabet stratejileri ile uzun vadede yapısını koruyabilecektir. Bu nedenle otellerin uzun vadeli performansı dinamik yeteneklerden kaynaklandığı söylenebilir. Bu bulgu bilimsel açıdan önemlidir, çünkü otellerin çevreye duyarlı rekabet stratejileri ve dinamik yetenekleri arasındaki ilişkiyi rekabet üstünlüğüne yansıtan az sayıda çalışma bulunmaktadır. Araştırma sonuçları alan yazınında dinamik yetenekler ve çevreye duyarlı rekabet stratejileri arasındaki pozitif güçlü bir ilişkinin varlığını yansıtan (Sharma, 2007; Pinkse vd., 2010; Erkuş-Öztürk ve Eraydın, 2010; Delmas vd., 2011; Leonidou, 2015), dinamik yetenekler ile otel işletmeleri

performansı arasında pozitif güçlü bir ilişkisi gösteren (Leonidou, 2015; Fraj vd., 2014; Tajeddini, 2012) ve çevreye duyarlı rekabet stratejileri ile otel işletmeleri performansı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğunu vurgulayan (Zhang vd., 2012; Hu, 2012; Hsieh, 2012; Molina-Azorin vd., 2015; Pereira-Moliner, 2015; Walsh, 2017; Wan, 2017) çalışmalarla uyumlu bulunmuştur.

Çalışmanın sonuçları dinamik yeteneklerinin tüm boyutlarının çevreye duyarlı otellerin performansını artırmak için gerekli olduğuna dair kanıtlar sunmuştur. Bu bulgu uygulamacılar açısından önemli olabilir. Çünkü oteller çevreye duyarlı faaliyetlerini rekabet stratejileri ile bütünleştirmeye yönelik uygulamaları öncesinde bu konudaki dinamik yeteneklerini analiz etmeleri önerilmektedir. Bu çalışmanın sonuçları çevreye duyarlı faaliyetlerin rekabet üstünlüğünü olumlu yönde etkilediğini göstermiş aynı zamanda otellerin çevresel önlemlerinden ziyade dinamik yeteneklerine yatırım yapmalarının önemini ortaya koymuştur. Özetle uygulamada otellerin ekonomik sürdürülebilirliklerini ekolojik faaliyetlerle bütünleştirerek ve çeşitli işbirlikleri yaparak sağlayabilecekleri düşünülmektedir.

Çalışmanın sonuçları çevreye duyarlı rekabet stratejileri ve dinamik yetenekleri arasındaki ilişkinin performansı yönlendiren bir güce sahip olduğuna dair yeni bilgiler sunmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları Antalya Bölgesinde faaliyet gösteren yeşil yıldız belgesine sahip 5 yıldızlı otellerin bir kısmı için geçerlidir. Kendine özgü sektörel ve yapısal koşulları nedeniyle bu sonuçlar turizm sektörünün genellenebilirliği ile sınırlıdır. Araştırma sorularının evrenin tamamına uygulanması ya da ülkenin farklı bir turizm noktasında tekrarlanması hem ölçüm araçlarının geçerliliğinin sınanması hem de genellenebilirliğinin artırılması açısından önemlidir. Keşfedici nitelikte olan bu çalışmanın sonuçlarının alan yazındaki boşluğa katkı sağlaması umulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012). “Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1): 401-424.
- Akça, Y., Şahan, G. ve Tural, A. (2017). “Türkiye’nin Kalkınma Planlarında Eğitim Politikalarının Değerlendirilmesi”. *International Journal of Cultural and Social Studies*, 3: 394-403.
- Akdağ, G., Güler, O., Demirtaş, O., Dalgıç, A. ve Yeşilyurt, C. (2014). “Turizm ve Çevre İlişkisi: Türkiye’deki Yeşil Otellerin Gözünden Yeşil Otelcilik Uygulamalarının Getirileri”. *Türkiye Coğrafyacılar Derneği Uluslararası Kongresi*. 4-6 Haziran 2014, Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla, 258-267.
- Alonso-Almeida, M. M., Buil-Fabregà, M., Bagur-Femenías, L. ve Aznar-Alarcón, J. P. (2017). “Shedding Light on Sustainable Development and Stakeholder Engagement: The Role of Individual Dynamic Capabilities”. *Sustainable Development*, 25(6): 625-638.
- Alvarez-Gil, M. J., Burgos Jimenez, J. ve Cespedes Lorente, J. J. (2001). “An Analysis of Environmental Management, Organizational Context and Performance of Spanish Hotels”. *The International Journal of Management Science*, 29: 457–471.
- Ambrosini, V. ve Bowman, C. (2009). “Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew Their Resource Base”. *British Journal of Management*, 20(1): 9-24.
- Andrews, K. R. (1971). “The Concept of Corporate Strategy”. Irwin, Homewood, IL.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Aragón-Correa, J. A. (1998). “Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment”. *Academy of Management Journal*, 41(5): 556–567.
- Aragon-Correa, J. A. ve Sharma, S. (2003). “A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy”. *Academy of Management Review*, 28(1): 71-88.
- Atkin, T., Gilinsky, A. Jr. ve Newton, S. K. (2012). “Environmental Strategy: Does It Lead to Competitive Advantage in the US Wine Industry?”. *International Journal of Wine Business Research*, 24(2): 115-133.
- Augier, M., ve Teece, D. J. (2008). “Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System”. *Organization Studies*, 29(8–9), 1187–1208.

- Ay, C. ve Yılmaz, E. (2004). “Yeşil Pazarlama ve Serel Seramik A. Ş.'nin Yeşil Uygulamaları”. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2).
- Aykan, E. ve Sevim, B. (2013). “Konaklama İşletmelerinde Çevre Yönetimi Uygulamaları ve Algılanan Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi: Kayseri ve Nevşehir Otelleri Üzerinde bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3): 93-113.
- Aytekin, P. (2007). “Yeşil Pazarlama Stratejileri”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2):1-20.
- Bansal, P. ve Roth, K. (2000). “Why Companies Go Green: A Model Of Ecological Responsiveness”. *Academy of Management Journal*, 43(4): 717-736.
- Barkemeyer, R., Holt, D., Preuss, L. ve Tsang, S. (2011). “What Happened to the ‘Development’ in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland”. *Sustainable Development*, 22(1): 15-32.
- Barreto, L. (2010). “Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future”. *Journal of Management*, 36: 256.
- Barney, J. B. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B. (1995). “Looking inside for Competitive Advantage”. *Academy of Management Executives*, 9(4).
- Barney, J. B. (2001). “Is the Resource-Based ‘View’ a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes”. *The Academy of Management Review*, 26(1): 41-56.
- Batman, O. (2003). “Otel İşletmelerinin Yönetimi”. *Değişim Yayınları*, Adapazarı.
- Berrone, P., Fosfuri, A., Gelabert, L. ve Gomez-Mejia, L. R. (2013). “Necessity as the Mother of ‘Green’ Inventions: Institutional Pressures and Environmental Innovations”. *Strategic Management Journal*, 34: 891–909.
- Berry, M. A. ve Rondinelli, D.A. (1998). “Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution”. *Academy of Management Executive*, 12(2): 38-50.
- Biedenbach, T. ve Müller, R. (2012). “Absorptive, Innovative and Adaptive Capabilities and their Impact on Project and Project Portfolio Performance”. *International Journal of Project Management*, 30: 621–635.
- Bohdanowicz, P. (2005). “European Hoteliers' Environmental Attitudes: Greening the Business”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2): 188-204.
- Bohdanowicz, P. (2006). *Responsible resource management in hotels-attitudes, indicators, tools and strategies*, (yayınlanmış doktora tezi), School of Industrial Engineering and Management, Stockholm 2006, s. 260.



- Braun, V. ve Clarke, V. (2006). "Using Thematic Analysis in Psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101.
- Bruns-Smith, A., Choy, V., Chong, H. ve Verma, R. (2015). "Environmental Sustainability in the Hospitality Industry: Best Practices, Guest Participation, and Customer Satisfaction". *Cornell Hospitality Report*, 15(3): 6-16.
- Büyüköztürk, Ş. *Sosyal Bilimler için Veri Analizi Kitabı*. Pegem Yayıncılık, 13. Baskı., Ankara 2011.
- Camposa, L. M .S., Heizen, D. A de Melo, Verdine, M. A. ve Miguela, P. A. C. (2015). "Environmental Performance Indicators: a Study on ISO 14001 Certified Companies". *Journal of Cleaner Production*, 99: 286-296.
- Cantürk, N. ve Çiçek, H. (2016). "İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma". *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(13): 95-121.
- Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J. ve Jerónimo De Burgos-Jiménez (2004). "Environmental Strategies in Spanish Hotels: Contextual Factors and Performance". *The Service Industries Journal*, 24(3): 101-130.
- Chien, S. ve Tsai, C. (2012). "Dynamic Capability, Knowledge, Learning, and Firm Performance". *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434-444.
- Chien, M. K. (2017). "Key Strategies of Green Bed And Breakfast Operations Management: A Case Study of Southeastern Taiwan". *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 6(3): 09-16.
- Christmann, P. (2000). "Effects of "Best Practices" of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets". *The Academy of Management Journal*, 43(4): 663-680.
- Collis, D. J. (1994). "Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?". *Strategic Management Journal*, 15: 143-152.
- Coşar, Y. (2008). "Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1): 45-56.
- Coşkun, Ö. F. ve Özyılmaz, A. (2016). "Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Temel Yetenekler ve Dinamik Kabiliyetler Açısından Değerlendirmesi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(4): 725-745.
- Couper, M. P. (2011). "The Future of Modes of Data Collection." *Public Opinion Quarterly*, 75(5): 889-908.

- Çağlayan, B. ve Durmuş-Özdemir, E. (2018). “Türk Bankacılık Sektöründe Bireysel Bankacılık Uygulamalarının Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Açısından Değerlendirilmesi”. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(2): 202-2017.
- Dangelico, R. M. (2014). “Improving Firm Environmental Performance and Reputation: The Role of Employee Green Teams”. *Business Strategy and the Environment*, 24(8): 735-749.
- Dangelico, R. M. ve Pontrandolfo, P. (2015). “Being ‘Green and Competitive’: The Impact of Environmental Actions and Collaborations on Firm Performance”. *Business Strategy and the Environment*, 24(6): 413–430.
- Dangelico, R. M., Pujari, D ve Pontrandolfo, P. (2016). “Green Product Innovation in Manufacturing Firms: A Sustainability-Oriented Dynamic Capability Perspective”. *Business strategy and the environment*, 26(4): 490-506.
- Danneels, E. (2011). “Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona”. *Strategic Management Journal*, 32: 1–31.
- del Carmen Haro-Dominguez, M., Arias-Aranda, D., Javier Llore’ns-Montes, F., Ruiz Moreno, A. (2007). “The Impact of Absorptive Capacity on Technological Acquisitions Engineering Consulting Companies”. *Technovation*, 27(8): 417-425.
- Delmas, M., Hoffmann, V. H. ve Kuss, M. (2011). “Under the Tip of the Iceberg: Absorptive Capacity, Environmental Strategy, and Competitive Advantage”. *Business & Society*, 50(1): 116–154.
- Dewiyana, E., Ibrahim, N., ve Hajar, N. H. (2016). “The Green Aspects of Adaptive Reuse of Hotel Penaga”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 222: 631–643.
- Dolmacı, N. ve Bulgan, G. (2013). “Turizm Etiği Kapsamında Çevresel Duyarlılık”. *Journal of Yasar University*, 29(9): 4853-4871.
- Durmuş-Özdemir, E. (2018). “Environmentally-Conscious Business Practices of Hotels: Eco-Based Competitive Strategies.” *Strategic Researches Academy TÜFEKÇİ Ed.*, 2: 31-40.
- Dvir, D., Segev, E., ve Shenhar, A. (1993). “Technology’s Varying Impact on the Success of Strategic Business Units within the Miles and Snow Typology”. *Strategic Management Journal*, 14: 157–165.
- Dyllick, T. ve Muff, K. (2015). “Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability”. *Organization and Environment*, 29(2): 156-174.

- Eisenhardt, K. M., ve Martin, J. A. (2000). "Dynamic Capabilities: What are They?". *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Ekawati, N. W., Rahyuda, I. K., Kerti Yasa, N. N. ve Sukaatmadja, I. P. G. (2016). "The Implimentashion of Ecopreneurship and Green Innovation in Building Competitive Advantage to Generate Success of New Spa Products in Bali". *International Business Management*, 10(14): 2660-2669.
- El Dief, M. ve Fond, X. (2010). "Determinants of Environmental Management in the Red Sea Hotels: Personal and Organizational Values and Contextual Variables". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(1): 115–137.
- Emeksiz, M. (2007). "Küçük Otel İşletmeleri ve Çevre Yönetimi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(18): 141-156.
- Erdoğan, E. ve Barış, E. (2007). "Environmental Protection Programs and Conservation Practices of Hotels in Ankara, Turkey". *Tourism Management*, 28: 604–614.
- Ergün, T. ve Çobanoğlu, N. (2012). "Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre Etiği", *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012: 101.
- Erkuş-Öztürk, H. ve Eraydın, A. (2010). "Environmental Governance for Sustainable Tourism Development: Collaborative Networks and Organisation Building in the Antalya Tourism Region". *Tourism Management*, 31: 113–124.
- Feldman, M. S. (2000). "Organizational Routines as a Source of Continuous Change". *Organization Science*, 11(6): 611-629.
- Fichman, R. G. (2001). "The Role of Aggregation in the Measurement of IT-Related Organisational Innovation." *MIS Quarterly*, (25)4: 201-429.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using Spss*. Third Edition, London: Sage Publications.
- Fielding, S. (1998). "ISO 14001 Delivers Effective Environmental Management & Profits". *Professional Safety; Des Plaines*, 43(7): 27.
- Fraj, E., Matute, J. ve Melero, İ. (2015). "Environmental Strategies and Organizational Competitiveness in the Hotel Industry: The Role of Learning and Innovation as Determinants of Environmental Success". *Tourism Management*, 46: 30-42.
- Fukey, L. N. ve İssac, S. S. (2014). "Connect among Green, Sustainability and Hotel Industry: A Prospective Simulation Study". *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 8(1): 296-312.

- García-Sánchez, E., García-Morales, V. J. ve Martín-Rojas, R. (2018). “Analysis of the Influence of the Environment, Stakeholder Integration Capability, Absorptive Capacity, and Technological Skills on Organizational Performance through Corporate Entrepreneurship”. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2): 345–377.
- Gilmore, E., Fuller, D. ve Jo, J. H. (2014). “Implementing Sustainable Business Practices in a Hotel and Expanding Green Certification Markets in the Midwestern United States”. *International Journal of Sustainable Building Technology and Urban Development*, 5(2): 119–122.
- Graci, S. ve Dodds, R. (2008). “Why Go Green? The Business Case for Environmental Commitment in the Canadian Hotel Industry”. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 19(2): 251-270.
- Han, H. ve Kim, Y. (2010). “An Investigation of Green Hotel Customers’ Decision Formation: Developing an Extended Model of the Theory of Planned Behavior”. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4): 659-668.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. *Multivariate Data Analysis*, Pearson 7. Baskı, New Jersey 2010.
- Hart, S. (1995). “A Natural-Resource-Based View of the Firm”. *Academy of Management Review*, 20: 986-1014.
- Hart, S. (1997). “Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World”. *Harvard Business Review*.
- Hart, S. L., ve Milstein, M. B. (2003). “Creating Sustainable Value”. *Academy of Management Executive*, 17 (2): 13.
- Hart, S. L., ve Dowell, G. (2011). “A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After”. *Journal of Management*, 37(5): 1464-1479.
- Helfat, C. E., ve Peteraf, M. A. (2003). “The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles”. *Strategic Management Journal*, 24(10): 997-1010.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J. ve Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell, London.
- Helfat, C., Winter, S. (2011). “Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World”. *Strategic Management Journal*, 32(11): 1243-1250.

- Hobikoğlu, E. H. (2007). "Türkiye’de Çevre Politikaları ve Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2: 71-91.
- Howard-Grenville, J., Buckle, S. J., Hoskins, B. J. ve George, G. (2014). "Climate Change and Management". *Academy of Management Journal*, 57(3): 615-623.
- Hsiao, T. Y. ve Chuang, C. M. (2015). "Creating Shared Value Through Implementing Green Practices for Star Hotels". *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(6): 678-696.
- Hsieh, Y. C. (2012). "Hotel Companies' Environmental Policies and Practices: A Content Analysis of Their Web Pages". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1) : 97 -121
- Hu, H. (2012). "The Effectiveness of Environmental Advertising in the Hotel Industry". *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(2): 154–164.
- Hurley, R. F. ve Hult, G. T. M. (1998). "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination". *Journal of Marketing*, 62(3): 42-54.
- Iraldo, F., Testa, F., Lanzini, P. ve Battaglia, M. (2017). "Greening Competitiveness for Hotels and Restaurants". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(3): 607-628.
- Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A. J. ve Volberda, H. W. (2005). "Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter?". *Academy of Management Journal*, 48(6): 999-1015.
- Jantunen, A., Ellonen, H. K. ve Johansson, A. (2012). "Beyond Appearances – Do Dynamic Capabilities of Innovative Firms Actually Differ?". *European Management Journal*, 30(2): 141-155.
- Javidan, M. (1998). "Core Competence: What Does It Mean in Practice?". *Long Range Planning*, 31(1): 60-71.
- Jiao, H., Alon, I., Koo, C. K., Cui, Y. (2013). "When Should Organizational Change be Implemented? The Moderating Effect of Environmental Dynamism Between Dynamic Capabilities and New Venture Performance". *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2): 188-205.
- Jones, P., Hillier, D. ve Comfort, D. (2016). "Sustainability In the Hospitality Industry: Some Personal Reflections on Corporate Challenges and Research Agendas". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1): 36-67.

- Junfeng, Z. ve Wei-ping, W. (2017). “Leveraging Internal Resources and External Business Networks for New Product Success: A Dynamic Capabilities Perspective”. *Industrial Marketing Management*, 61: 170-181.
- Kabongo, J. D. ve Boiral, O. (2017). “Doing More with Less: Building Dynamic Capabilities for Eco-Efficiency”. *Business Strategy and the Environment*, 26(7): 956-971.
- Kıymaz, T. (2016). “Sürdürülebilir Kalkınma ve Tarım”. *XII. Tarım Ekonomisi Kongresi*, Suleyman Demirel Üniversitesi.
- Kirk, D. (1995). “Environmental Management in Hotels”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (6): 3-8.
- Klepsch, S. ve Schneider, J. *Sustainable Hotel Practices and its Influence on Consumer Buying Behavior-A Comparison between Vienna and Hong Kong* (doktora tezi), Modul University, Vienna 2012.
- Koç, E. (2014). *Çevre Duyarlı Otelcilik Kapsamında Yeşil Yıldız Uygulaması: Antakya Güngör Ottoman Palace Örneği*. 9<sup>th</sup> International Conference: New Perspectives In Tourism and Hospitality.
- Krzakiewicz, K. ve Cyfert, S. (2014). “The Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities of Enterprises”. *Management*, 18: 2.
- Krzakiewicz, K. ve Cyfert, S. (2017). “Dynamic Capabilities in Strategic Choice Processes Within Organisations”. *Management*, 21(1): 7-18.
- Kutluay, F. T. (2015). “Yeşil Ekonomi, Yeşil Turizm: Türkiye’de Turizm Sektöründe Yeni Trend Yeşillenen Oteller Projesi”. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(13): 328-352.
- Lane, P. J., Salk, J. E. ve Lyles, M. A. (2001). “Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures”. *Strategic Management Journal*, 22 (12): 1139–1161.
- Lane, P. J., Koka, B. R., Pathak, S. (2006). “The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct”. *Academy of Management Review*, 31(4): 833-863.
- Larson, A. L., Olmsted Teisberg, E. ve Johnson, R. R. (2000). “Sustainable Business: Opportunity and Value Creation”. *Interfaces*, 30(3):1-12.
- Lawson, B. ve Samson, D. (2001). “Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach”. *International Journal of Innovation Management*, 5(3): 377-400.

- Lee, J. S., Hsu, L. T., Han, H. ve Kim, Y. (2010). "Understanding How Consumers View Green Hotels: How a Hotel's Green Image Can Influence Behavioural Intentions". *Journal of Sustainable Tourism*, 18(7): 901–914.
- Lengnick-Hall, C. A. ve Beck, T. E. (2005). "Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organisations Respond to Environmental Change". *Journal of Management*, 31, 738-757.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A. ve Zeriti, A. (2013). "Resources and Capabilities as Drivers of Hotel Environmental Marketing Strategy: Implications for Competitive Advantage and Performance". *Tourism Management*, 35: 94-110.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A. ve Aykol, B. (2015). "Dynamic Capabilities Driving an Eco-based Advantage and Performance in Global Hotel Chains: The Moderating Effect of International Strategy". *Tourism Management*, 50: 268-280.
- Leonidou, L. C., Christodoulides, P. ve Kyrgidou, L. P. (2017). "Internal Drivers and Performance Consequences of Small Firm Green Business Strategy: The Moderating Role of External Forces". *Journal of Business Ethics*, 140(3): 585.
- Li, D., Liu, J. (2012). "Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China". *Journal of Business Research*, 67(1): 2793-2799.
- Lichtenthaler, U. ve Lichtenthaler, E. (2009). "Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity". *Journal of Management Studies*, 46(8): 1315–1338.
- Lin, H., Zeng, S., Wang, L. ve Zou, H. (2016). "How Does Environmental Irresponsibility Impair Corporate Reputation? A Multi-Method Investigation". *Corporate social responsibility and environmental management*, 23(6): 413-423.
- López-Gamero, M. D., Claver-Cortés, E. ve Molina-Azorín, J. F. (2011). "Environmental Perception, Management, and Competitive Opportunity in Spanish Hotels". *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4): 480–500.
- López-Gamero, M. D., Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Tari-Guilló, J. J. ve Pereira-Moliner, J. (2016). "Organizational Antecedents and Competitive Consequences of Environmental Proactivity in the Hotel Industry". *Journal of Sustainable Tourism*, 24(7): 949-970.
- Ma, X., Yao, X., Xi, Y. (2009). "How do Interorganizational and Interpersonal Networks Affect a Firm's Strategic Adaptive Capability in a Transition Economy?". *Journal of Business Research*, 62(11): 1087-1095.

- Marchi, V. D., Maria, E. D. ve Micelli, S. (2013). "Environmental Strategies, Upgrading and Competitive Advantage in Global Value Chains". *Business Strategy and the Environment*, 22(1): 62-72.
- Miles, M. P. ve Covin, J. G. (2000). "Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage". *Journal of Business Ethics*, 23(3): 299-311.
- Moisander, J. ve Valtonen, A. (2006). *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*, Sage Publications, London.
- Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J. J., Lopez-Gamero, M. D. ve Pertusa-Ortega, E. M. (2015). "The Effects of Quality and Environmental Management on Competitive Advantage: A Mixed Methods Study in the Hotel Industry". *Tourism Management*, 50: 41-54.
- Morrow, D. ve Rondinelli, D. (2002). "Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification". *European Management Journal*, 20(2): 159-171.
- Nitkin, D., Foster, R. ve Medalye, J. (2009). *Business Adaptation to Climate Change: A Systematic Review*. London, UK: Network for Business Sustainability.
- Ngo, L. V. ve O'Cass, A. (2009). "Creating Value Offerings via Operant Resource-based Capabilities". *Industrial Marketing Management*, 38(1), 45-59.
- Ngo, L. V. ve O'Cass, A. (2012). "In Search of Innovation and Customer-related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions". *Journal of Product Innovation Management*, 29: 861-877.
- Oktemgil, M. ve Greenley, G. (1997). "Consequences of High and Low Adaptive Capability in UK Companies". *European Journal of Marketing*, 31(7): 445-466.
- Orsato, R. J. (2006). "Competitive Environmental Strategies: When Does It Pay to be Green?". *California Management Review*, 48(2): 127-143.
- Park, J., Kim, H. J. ve McCleary, K. W. (2014). "The Impact of Top Management's Environmental Attitudes on Hotel Companies' Environmental Management". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(1): 95-115.
- Penrose, E. T. (1951). *The Economics of the International Patents System*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Press.
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F. ve Tarí, J. J. (2012). "Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: Direct and Mediating Effects in the Hotel Industry". *Journal of Cleaner Production*, 37: 82-92.



- Pereira-Moliner, J., Font, X., Tarí, J. J., Molina-Azorin, J. F., Lopez-Gamero, M. D. ve Pertusa-Ortega, E. M. (2015). "The Holy Grail Environmental Management, Competitive Advantage and Business Performance in the Spanish Hotel Industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5): 714 – 738.
- Pinkse, J., Kuss, M. J., ve Hoffman, V. H. (2010). "On the Implementation of a Global Environmental Strategy: The Role of Absorptive Capacity". *International Business Review*, 19(2): 160-177.
- Porter, M., (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy". *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.
- Porter, M. (1995). "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship". *Journal of Economic Perspectives*, 9(4): 97-118.
- Porter, M. (1995). "Green and Competitive: Ending the Stalemate". *Harvard Business Review*, 73(5): 120-134.
- Primc, K. ve Čater, T. (2015). "The Influence of Organizational Life Cycle on Environmental Proactivity and Competitive Advantage". *Organization & Environment*, 29(2): 212–230.
- Pujari, D. (2006). "Eco-innovation and New Product Development: Understanding the Influences on Market Performance". *Techno Innovation*, 26: 76–85.
- Punitha, S. ve Rasdi, R. M. (2013). "Corporate Social Responsibility: Adoption of Green Marketing by Hotel Industry". *Asian Social Science*, 9(17): 79–93.
- Quinn, L. ve Dalton, M. (2009). "Leading for Sustainability: Implementing the Tasks of Leadership". *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 9(1): 21 – 38.
- Rahman, I., Reynolds, D. ve Svarena, S. (2012). "How Green are North American Hotels? An Exploration of Low-Cost Adoption Practices". *International Journal of Hospitality Management*, 31: 720– 727.
- Rajala, R., Westerlund, M. ve Lampikoski, T. (2016). "Environmental Sustainability in Industrial Manufacturing: Re-examining the Greening of Interface's Business Model". *Journal of Cleaner Production*, 115: 52-61.
- Reinhardt, F. L. (1998). "Environmental Product Differentiation: Implications for Corporate Strategy". *California Review Management*, 40(4).

- Rodriguez, M. A., Ricart, J. E. ve Sanchez, P. (2002). "Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm". *Creativity & Innovation Management*, 11 (3), 135-146.
- Schuler, D., Rasche, A., Etzion, D. ve Newton, L. (2017). "Corporate Sustainability Management and Environmental Ethics". *Business Ethics Quarterly*, 27(2): 213-237.
- Seyhan, G. ve Yılmaz, B. S. (2010). "Sürdürülebilir Turizm Kapsamında Konaklama İşletmelerinde Yeşil Pazarlama: Calista Luxury Resort Hotel". *İşletme Fakültesi Dergisi*, 11(1): 51-74.
- Seviçin, A. (2009). "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine bir İnceleme". *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10): 171–185.
- Sharma, S. ve Vredenburg, H. (1998). "Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities." *Strategic Management Journal*, 19(8): 729-753.
- Sharma, S. (2000). "Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy". *The Academy of Management Journal*, 43(4): 681-697.
- Sharma, S., Aragon-Correa, J. A. ve Rueda-Manzanares, A. (2007). "The Contingent Influence of Organizational Capabilities on Proactive Environmental Strategy in the Service Sector: An Analysis of North American and European Ski Resorts". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24: 268–283.
- Sher, P. J. ve Yang, P. Y. (2005). "The Effects of Innovative Capabilities and R&D Clustering on Firm Performance: The Evidence of Taiwan's Semiconductor Industry". *Technovation*, 25(1): 33-43.
- Shrivastava, P. (1995a). "Environmental Technologies and Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 16: 183-200.
- Shrivastava, P. (1995b). "The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability". *Academy of Management Review*, 20(4): 936-960.
- Slater, S. F., Mohr, J. J. ve Sengupta, S. (2014). "Radical Product Innovation Capability: Literature Review, Synthesis, and Illustrative Research Propositions". *Journal of Product Innovation Management*, 31: 552–566.
- Sloan, P., Legrand, W., ve Chen, J. S. (2013). *Sustainability in the Hospitality Industry: Principles of Sustainable Operations*. Routledge (3rd ed.), New York.
- Srivastava, A. (2018). "The Principle of Sustainable Development: International and National Perspectives". *Contemporary Issues in International Law*, 173–192.

- Styles, D., Schoenberger, H. ve Galvez-Martos, J. L. (2015). "Water Management in the European Hospitality Sector: Best Practice, Performance Benchmarks and Improvement Potential". *Tourism Management*, 46: 187-202.
- Şener, B. (2001). *Modern Otel İşletmelerince Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tajeddini, K. (2010). "Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence from the Hotel Industry in Switzerland". *Tourism Management*, 31(2): 221-231.
- Tajeddini, K. ve Trueman, M. (2012). "Managing Swiss Hospitality: How Cultural Antecedents of Innovation and Customer-Oriented Value Systems Can Influence Performance in the Hotel Industry". *International Journal of Hospitality Management*, 31(4): 1119-1129
- Teece, D. J. ve Pisano, G. (1994). "The Dynamic Capabilities of Firm: An Introduction". *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2007). "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-foundations of (Sustainable) Enterprise Performance". *Strategic Management Journal*, 28 (13): 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). "Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action". *Journal of Management Studies*, 49(8): 1395-1401.
- Tıraş, H. H. (2012). "Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre: Teorik Bir İnceleme", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2: 57-73.
- Tourais, P. ve Videira, N. (2016). "Why, How and What do Organizations Achieve with the Implementation of Environmental Management Systems?—Lessons from a Comprehensive Review on the Eco-Management and Audit Scheme". *Center for Environmental and Sustainability Research*, 8:283.
- Tzschentkea, N. A., Kirka, D. ve Lynch, P. A. (2008). "Going Green: Decisional Factors in Small Hospitality Operations". *International Journal of Hospitality Management*, 27: 126-133.
- Yang, J. (2012). "Innovation Capability and Corporate Growth: An Empirical Investigation in China". *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(1): 34-46.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (8th ed.). Ankara: Seckin Yayınevi.

- Yusof, Z. B. ve Jamaludin, M. (2013). "Green Approaches of Malaysian Green Hotels and Resorts". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 85: 421 – 431.
- Vatan, A. ve Poyraz, M. (2016). "Nasıl Sürdürülebilir Otel Olunur?" *Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1: 15-30.
- Veliyath, R., ve Shortell, S. M. (1993). "Strategic Orientation, Strategic Planning System Characteristics and Performance." *Journal of Management Studies*, 30: 359–382.
- Verona, G. ve Ravasi, D. (2003). "Unbundling Dynamic Capabilities: An Exploratory Study of Continuous Product Innovation". *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606.
- Vogel, R. ve Güttel, W. H. (2013). "The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review". *International Journal of Management Reviews*, 15(4): 426-446.
- Waage, J., Banerji, R., Campbell, O., Chirwa, E., Collender, G., Dieltiens, V., Dorward, A. ve Godfrey-Faussett, P. (2010). "The Millennium Development Goals: a cross-sectoral analysis and principles for goal setting after 2015". *The Lancet Commissions*, 376(9745): 991-1023.
- Walsh, P. R. ve Dodds, R. (2017). "Measuring the Choice of Environmental Sustainability Strategies in Creating a Competitive Advantage". *Business Strategy and the Environment*, 26: 672–687.
- Wan, Y. K. P., Chan, S. H. J. ve Huang, H. L. W. (2017). "Environmental Awareness, Initiatives and Performance in the Hotel Industry of Macau ". *Tourism Review*, 72(1): 87-103.
- Wang, C. L. ve Ahmed, P. K. (2007). "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda". *International Journal of Management Reviews*, 9(1): 31–51.
- WCED (1987). "Our Common Future". Report of the World Commission on Environment and Development.
- Wei, L. ve Lau, C. (2010). "High Performance Work Systems and Performance: The Role of Adaptive Capability". *Human Relations*, 63(10), 1487-1511.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5: 171–80.
- Winter, S. G. (2003). "Understanding Dynamic Capabilities". *Strategic Management Journal*, 24: 991-995.
- Zaheer, A., Bell, G. G. (2005). "Benefiting From Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance". *Strategic Management Journal*, 25(9): 809-825.

- Zahra, S. A. ve George, G. (2002). "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension". *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., Davidsson, P. (2006). "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda". *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zahra, S. A., Filatotchev, I., ve Wright, M. (2009). "How do Threshold Firms Sustain Corporate Entrepreneurship? The Role of Boards and Absorptive Capacity". *Journal of Business Venturing*, 24(3), 248–260.
- Ziegler, A. ve Nogareda, J. S. (2009). "Environmental Management Systems and Technological Environmental Innovations: Exploring the Causal Relationship". *Research Policy*, 38(5): 885-893
- Zhang, J. J., Joglekar, N. R. ve Verma, R. (2012). "Exploring Resource Efficiency Benchmarks for Environmental Sustainability in Hotels". *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3): 229–241.
- Zhou, K. Z. ve Li, C. B. (2010). "How Strategic Orientations Influence the Building of Dynamic Capability in Emerging Economies". *Journal of Business Research*, 63(3): 224-231.
- Zollo, M. ve Winter, S. (2002). "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities". *Organization Science*, 12(3): 339-351.
- Zott, C. (2003). "Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study". *Strategic Management Journal*, 24(2): 97-125.

### **İnternet Kaynakları**

<https://www.afar.com/magazine/seven-great-hotel-chains-that-embrace-sustainability>

(erişim tarihi: 31.05.2017)

<https://www.cloudbeds.com/articles/eco-friendly-hotel-certifications-overview/>

(erişim tarihi: 02.05.2018)

<http://www.greenhotelier.org/our-themes/supply-chain/green-supplier-relationships-make-commercial-sense/> (erişim tarihi: 01.06.2018).

<http://www.greenhotelier.org/our-themes/community-communication-engagement/environmental-awareness-and-training/> (erişim tarihi: 02.11.2017)

<http://www.greenhotelier.org/know-how-guides/sourcing-sustainable-food-in-hotels/> (erişim tarihi: 28.02.2018)

- <http://www.greenhotelier.org/our-themes/waste/talking-point-dreaming-of-a-green-christmas-can-hotels-have-a-christmas-with-a-conscience/> (erişim tarihi:14.11.2018)
- <http://www.greenhotelier.org/our-themes/responsible-procurement/> (erişim tarihi:27.01.2018)
- <http://www.greenhotelier.org/our-themes/waste/talking-point-why-waste-it/> (erişim tarihi: 25.07.2018).
- <http://www.greenhotelier.org/our-themes/can-you-still-afford-to-be-green/> (erişim tarihi: 12.02.2018)
- <http://www.greenhotelier.org/our-themes/policy-certification-business/scottish-hostels-green-business-benefits/> (erişim tarihi: 19.05.2018)
- <https://www.hotelmanagement.net/operate/how-hotels-are-becoming-smarter-about-waste> (erişim tarihi: 31.03.2007)
- HES raporu (2015). Fostering innovation to fight climate change Public Report [http://hes.unwto.org/sites/all/files/docpdf/hesreport2\\_0.pdf](http://hes.unwto.org/sites/all/files/docpdf/hesreport2_0.pdf)
- Hilton Raporu (2017). [file:///C:/Users/Mihaela/Downloads/Hilton\\_CR-Report\\_April2017\\_WASTE-v9.pdf](file:///C:/Users/Mihaela/Downloads/Hilton_CR-Report_April2017_WASTE-v9.pdf) (erişim tarihi: 15.01.2018)
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), *Synthesis Report* (2007). [http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4\\_syr.pdf](http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4_syr.pdf) (erişim tarihi: 17.11.2017)
- <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,11596/cevreye-duyarlilik-kampanyasi-yesil-yildiz.html> (erişim tarihi: 20.11.2017)
- <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-77589/cevreye-duyarlilikkampanyasi-neleri-kapsamaktadir.html> (erişim tarihi: 22.09.2018)
- <https://sustainablehotels.wordpress.com/category/kelsey-danielson/> (erişim tarihi:24.04.2018)
- [http://www.turcev.org.tr/V2/icerikDetay.aspx?icerik\\_id=10](http://www.turcev.org.tr/V2/icerikDetay.aspx?icerik_id=10) (erişim tarihi: 10.02.2018)
- <http://www.turkiyeturizm.com/beyaz-yildiz-icin-start-verildi1-13350h.htm> (erişim tarihi: 20.08.2018)
- [http://travelifecollection.com/about\\_travelife](http://travelifecollection.com/about_travelife) (erişim tarihi: 05.05.2018)
- Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000). <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Yedinci-Be%C5%9F-Y%C4%B1ll%C4%B1k-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-1996-2000%E2%80%8B.pdf> (erişim tarihi: 07.07.2018)
- <https://www.yesillenenoteller.com> (erişim tarihi:21.08.2018)

<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-9579/turizm-tesisleri.html> (erişim tarihi: 01.11.2018)

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (erişim tarihi: 07.03.2018)

[https://unfccc.int/sites/default/files/kp\\_manual\\_toc\\_part\\_i\\_part\\_ii\\_part\\_iii\\_clean.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/kp_manual_toc_part_i_part_ii_part_iii_clean.pdf) “Kyoto Protocol Reference Manual on Accounting of Emissions and Assigned Amount” (erişim tarihi: 12.07.2018)

[http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Sustainable%20Development/UNWTO\\_UNDP\\_Tourism%20and%20the%20SDGs.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Sustainable%20Development/UNWTO_UNDP_Tourism%20and%20the%20SDGs.pdf) “Tourism and the Sustainable Development Goals –Journey to 2030” (erişim tarihi: 01.05.2018).

<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-9579/turizm-tesisleri.html> (erişim tarihi: 01.11.2018)

<https://www.youtube.com/watch?v=00SIIYYcwak&t=58s> (erişim tarihi: 10.11.2017)

<https://zh.wikipedia.org/zhtw/%E7%92%B0%E5%A2%83%E6%95%99%E8%82%B2>

“Environmental education” (erişim tarihi:02.08.2016).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Green\\_Globe\\_Company\\_Standard](https://en.wikipedia.org/wiki/Green_Globe_Company_Standard) (erişim tarihi: 20.11.2018)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Leadership\\_in\\_Energy\\_and\\_Environmental\\_Design](https://en.wikipedia.org/wiki/Leadership_in_Energy_and_Environmental_Design) (erişim tarihi: 13.11.2018)

## EK 1 – ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu soru formu “Konaklama Sektöründe Yeşil Rekabet Stratejilerinin Rekabet Üstünlüğüne Etkileri: Dinamik Yeteneklere Dayalı Analiz ” başlıklı yüksek lisans tez araştırmasının veri toplama aracı olarak tasarlanmıştır. Soru formundan elde edilecek veriler yalnızca bu çalışma için kullanılacak ve soru formunu yanıtlayan işletme yetkilileri (nin) isimleri kesinlikle araştırma içerisinde yer almayacaktır. Üniversite – İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesiyle bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Araştırma projemizi desteklediğiniz için teşekkürlerimizi sunarız.

### 1. Bölüm

Aşağıdaki sorularda size uygun olanını işaretleyiniz.

1. Lütfen işletmenizdeki görevinizi belirtiniz.

- a. Genel Müdür b. Genel Müdür Yardımcısı c. İşletme Müdürü d. Kalite Müdürü  
e. Satış ve Pazarlama Müdürü f. Yiyecek ve İçecek Müdürü e. Satın Alma Müdürü f. diğere

2. İşletmenizin hizmet süresini belirtir misiniz ?

- a. <5 yıl b. 6-12 yıl c. 13-20 yıl d. > 20 yıl

3. İşletmenizin oda sayısını belirtir misiniz? \_\_\_\_\_

4. İşletmenizin müşteri kapasitesini belirtir misiniz? \_\_\_\_\_

5. Hangi tarihte yeşil yıldız belgesi aldınız ? \_\_\_\_\_

6. Çevre koruma/duyarlılığı konusunda ayrı bir departmanınız var mı?

a. Varsa (belirtiniz) \_\_\_\_\_

b. Yok



## 2.Bölüm

Aşağıdaki ifadelerde her satırda belirtilen özelliklerin işletmenizi ne ölçüde yansıttığını değerlendirerek 5'li ölçek üzerinden en uygununu seçip cevaplayınız. Lütfen her satıra tek bir cevap veriniz ve her satırı cevaplayınız

**1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum**

	1	2	3	4	5
1.Rakiplerimizin çevreye yönelik faaliyetleri izlenir					
2.Müşterilerimizin çevreye yönelik tercihlerindeki olası değişimler aktif olarak izlenir.					
3.İşletmemiz konaklama sektöründe çevreye yönelik düzenlemeleri takip eder.					
4. İşletmemizde çevreye yönelik hızla değişen ürün/hizmet taleplerini karşılayabilecek yapısal esneklik mevcuttur.					
5. İşletmemizde çevreye yönelik uygulamalar stratejilerimize yansıtılır; değişim stratejileri, sektörde rekabetçi kalabilmek için bir gereklilik olarak Kabul edilir					
6.İşletmemizde çevre duyarlılığı ile ilgili her türlü bilginin toplanmasına önem verilir.					
7.İşletmemizde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili birimler arasında etkileşim vardır.					
8.İşletmemizde çevreye yönelik faaliyetler hakkında çalışanların fikir ve önerileri dikkate alınır.					
9. İşletmemizde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili dış paydaşlarımızın (müşteriler, seyahat acentaları, tedarikçiler, STK gibi) fikirleri ve önerileri dikkate alınır.					
10. İşletmemizde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili dış paydaşlarımızla (müşteriler, seyahat acentaları, tedarikçiler, STK gibi) belirli aralıklarla toplantılar düzenlenir.					
11. İşletmemizde çevreye yönelik faaliyetlere ilgili ulusal mevzuat titizlikle analiz edilir.					
12. İşletmemizde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili edinilen tüm bilgiler birimler arasında paylaşılır.					
13.İşletmemizde çevreye yönelik uygulamalarda değişen müşteri talepleri ve rekabet koşulları titizlikle analiz edilir					
14. İşletmemizde çevreye yönelik mevcut bilgi birikimi üzerine yeni bilgiler hızla inşa edilir.					
15. İşletmemizde çevreye yönelik yeni bilgiler stratejik amaçlara uyumlu hale getirilir.					
16. İşletmemizde çevreye yönelik kurumsal bilgiler sık sık güncellenir.					
17. İşletmemizde çevreye yönelik yeni bilgiler gerektiğinde kullanılmak üzere raporlanır.					
18. İşletmemizde çevreye yönelik mevcut bilgiler strateji/lerin uygulanma aşamasında yeniden gözden geçirilir.					
19. Misafirlere çevreye duyarlılık politikası ve alınan önlemler hakkında bilgi verilir					
20.Stratejik yönümüzün belirlenmesinde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili bilgiler kullanılır.					
21.İşletmemizde çevreye yönelik sorunları aşmada kurumsal hafızadaki bilgiye başvurulur.					
22.Halihazırda uygulanmakta olan çevre politikalarımız ve eylem planlarımız bulunmaktadır.					
23. İşletmemizde çevreye yönelik yeni bilgiler faaliyetlerimizle uygulamaya geçirilir.					
24. Yerel yönetim veya yörede bulunan diğer tesislerle çevreye duyarlılık konusunda ortak çalışma ve etkinlikler düzenlenir					
25. Çevre koruma organizasyonlarına (Dernek, vakıf, vb.) düzenli olarak katılımı					
26.İşletmemizde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili sık sık yeni fikirler denenmektedir.					
27. İşletmemiz sektörde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili yeni gelişmeleri uygulamada öncüdür.					
28. İşletmemizde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili yenilikler riskli algılandığından yönetim direnç göstermektedir					

### 3.Bölüm

Aşağıdaki faktörlerin her birinin **otelinizin sahip olduğu rekabet gücünü** ne ölçüde etkilediğini size en yakın gelen şıkkı (x) işaretleyerek belirtiniz.

**1= Hiç etkili değil 2= Etkili değil 3 =Kararsızım 4 =Etkili 5=Çok etkili**

	1	2	3	4	5
1.Geri dönüştürülmüş ürünlerin kullanımı ile elde edilen düşük giderler					
2. Yeşil ürünlerin (örneğin kirlilik yaratmayan ,zararlı maddeler içermeyen, insan sağlığına zararlı olmayan ürünler) kullanımı ile elde edilen düşük giderler					
3.Yenilenebilir enerji kullanımı (güneş paneli) ile elde edilen düşük giderler					
4.Odalarda enerji tasarruflu donanım kullanımı ile elde edilen düşük giderler					
5.Ofislerimizde enerji tasarruflu ekipman ile (örneğin ampul, otomatik sensör gibi, LED gibi)elde edilen düşük giderler					
6.Su tasarruf teknolojileri ile (örneğin düşük akışlı tuvalet ve duş başlıkları, çevre etiketli çamaşır ve bulaşık makineleri) elde edilen düşük giderler					
7.Yağmur suyu toplama ve kullanımı ile elde edilen düşük giderler					
8. Tekstil ürünlerinin (örneğin, havlu, yastık kılıfı, çarşaf gibi) tekrar kullanımı ile elde edilen düşük giderler					
9. Ofislerimizde basılı kağıtların yeniden kullanımı ile elde edilen düşük giderler					
10. Müşteri atıklarının geri dönüştürülmesi ile elde eden düşük giderler					
11. Atık ayırma programlarının (pil,kağıt,cam, plastik,yağlar) kullanımı ile elde eden düşük giderler					
12. İşletmemiz çevreye duyarlılık çalışmalarının ödül kazanması					
13.Yeşil ürün/hizmet kullanımı ile oluşan marka imajı					
13.Yenilenebilir enerji (güneş paneli) kullanımı ile oluşan marka imajı					
14.Atık ayırma programının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi					
15. Atık yemeklerin bakım evleri, yurtlar, hayvan barınakları vb.verilmesi					
16.Organizasyon yapısının çevre ile uyumlu faaliyetler ile bütünleştirilmesi					
17.Çevre dostu işbirliği imajının hizmet kalitesini etkilemesi					
18. Tesisimizin mimari tasarımının özel (çevreye duyarlı) olması					
19.Tesiste çevre etiketli eşyaların kullanılması (yastık, çarşaf, masa örtüsü, mobilya, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, buzdolabı, elektrik süpürgesi, ampul, vb.)					
20.Menüde belirtilen yemeklerden, en az iki çeşit yemeğin ve bir çeşit içeceğin organik tarım metotlarıyla üretilen ürünlerden hazırlanması					

#### **4. Bölüm**

İşletmenizin aşağıdaki kriterler açısından son bir yıl içindeki performansını bir yıl önceki performansını göz önünde bulundurarak işaretleyiniz. Lütfen her satıra tek bir cevap veriniz ve her satırı cevaplayınız.

**1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum**

	1	2	3	4	5
1.Otelimizde gerçekleştirilen çevre faaliyetleri genel giderlerin azaltılmasında yardımcı olmuştur.					
2.Otelimizde gerçekleştirilen çevre faaliyetleri kirliliğin kaynağında azaltılması için önemli fırsatlar sağlamıştır.					
3.Otelimizin çevre faaliyetleri atık oluşumunun azaltılmasında yardımcı olmuştur.					
4.Otelinin çevreye duyarlılık kapsamında kazandığı ödül, belge vs. bulunmaktadır.					
5.Otelimizde gerçekleştirilen çevre faaliyetleri; çevre problemlerinin ve fırsatların belirlenmesinde tüm çalışanların çevreye duyarlılığını geliştirmiştir.					
6.Kirliliği önleme projelerimiz sonucunda elde edilen kazançlar, bu projeler için katlanılan maliyetleri karşılamaktadır.					
7.Çevreye duyarlı işletmecilik anlayışımız finansal performansımızı olumlu etkilemiştir.					
8.Çevreye duyarlı faaliyetler sonucunda müşterilerin ziyaretlerini artmıştır					
9.Çevre konularının dikkate alınması, rekabet avantajı kazanılmasında önemli fırsatlar sağlamaktadır.					
10.Çevreye duyarlı faaliyetler rakipler karşısında firmamıza üstünlük sağlamıştır.					
11.Çevre konularına önemli yatırımlarda bulunduğumuzda elde edilen kazanç çevre maliyetlerini karşılamaktadır.					
12.Çevreye duyarlı faaliyetlerimiz, hizmetlerimizin ve faaliyetlerimizin müşterilerimiz ve toplum gözündeki itibarını arttırmıştır					
13.Müşterilerimizin ‘‘doğa dostu’’ otelleri tercih etmesi otelimize değer katmaktadır.					

## EK 2 – GÖRÜŞME FORMU

1. Çevreye duyarlı faaliyetlerinizden (örneğin çevreye duyarlı tasarım, çevreye duyarlı atık yönetimi vb.) bahseder misiniz? Uygulamalarınıza ne zmana ve hangi nedenlerle başladınız? Çevreye duyarlı faaliyetlerinizi devam ettirmeyi düşünüyor musunuz? Neden?
2. Çevreye yönelik faaliyetlerinizde iç ve dış paydaşlarınızın önerileri dikkate alınıyor mu? Bu süreci nasıl yönetiyorsunuz? (Örneğin çevreye duyarlılık konusunda ortak çalışma ve etkinlikler, yerel yönetimle işbirliği, müşterilerden geri bildirim alma vb)
3. İşletmenizde çevreye yönelik faaliyetlerle ilgili son beş yılda hangi teknolojilerden faydalanıyorsunuz? Bu teknolojilerin kullanımı ile rekabette üstünlük sağladığınızı düşünüyor musunuz? Özetler misiniz?
4. Çevreye duyarlı uygulamalarınızla bütünleştirdiğiniz kurumsal düzey stratejilerinizden bahseder misiniz? Örneğin büyüme stratejilerinizde çevreye duyarlı uygulamalarınızın etkisi gibi.
5. Çevreye duyarlı faaliyetlerinizin rekabetçi davranışınıza etkisi var mıdır? Özetler misiniz? (örneğin atık yönetimi ile maliyetleri düşürme, yeşil yıldız uygulaması ile hizmet kalitesini yükseltme gibi)
6. Çevreye duyarlı faaliyetlerin algılanan performansınız üzerindeki etkisini anlatır mısınız?

### EK 3 – ÇEVREYE DUYARLI FAALİYETLERİ

Faaliyetler	Katılımın (%)	
<b>Atık</b>	Atık ayırma programı	%100
	Kağıtsız teknoloji	%100
	Basılı kağıtları yeniden kullanma	%100
	Kızartma yağları geri dönüşüm	%100
	Atıkların minimize edilmesi	%100
	Pillerin toplanması	%100
	Atık yemeklerin toplanması	%83,3
<b>Enerji</b>	Alt ölçüm	%100
	Enejerji tasarruflu ekipman	%100
	Yenilenebilir enerji güneş paneli	%16,6
	LED aydınlatma kullanımı	%100
	Sensörlü aydınlatma	%100
	Otomasyon kullanımı	%100
<b>Su</b>	Düşük akışlı tuvaletler	%100
	Sulama için yağmur su kullanımı	%33,3
	Kaçakları kontrol edilmesi	%100
	Çamaşırhane site içinde	%100
	Misafirlerin havluları tekrar kullanmaları için teşvik edilmesi	%100
<b>Eğitim</b>	Personele eğitim	%100
	Misafirleri bilinçlendirme	%100
<b>Yeşil tedarik</b>	Aşırı ambalajlı ürünlerden kaçınması	%100
	Yerel ürünlerin satın alınması	%16,6
	Çevre dostu ürünlerin seçilmesi	%100
	Çevreci tedarikçilerin tercih edilmesi	%33,3
<b>Sorumluluk</b>	Bitkilerin ve hayvanların korunması	%100
	Bağış ve destek vermesi	%100

## Ö Z G E Ç M İ Ş

<b>Adı ve SOYADI</b>	Mihaela PODUBNÎ
<b>Doğum Yeri - Tarihi</b>	MOLDOVA – 14.07.1990
<b>Vatandaşlık</b>	MOLDOVA, ROMANYA
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	
<b>Mezun Olduğu Lise</b>	Cumhuriyet Müzik Lisesi Ciprian Porumbescu, Chişinau, 2010
<b>Okul</b>	Müzik Okulu Valeriu Poleacov, Kanto Akademik, 2011
<b>Lisans Diploması</b>	Moldova İktisadi Araştırmalar Akademisi, İşletme ve İdare Fakültesi, Turizm ve Otelcilik bölümü, Chişinau, 2013
<b>Yüksek Lisans Diploması</b>	Akdeniz Üniversitesi, İşletme, 2016-Halen
<b>Yabancı Dil / Diller</b>	Romence - anadili; İngilizce-çok iyi; Rusça- iyi; Türkçe-iyi; Fransızca- temel.
<b>BİLİMSEL FAALİYETLER</b>	
Durmuş- Özdemir E., Podubnii M., Bayar M., "Gaining Competitive Advantage Through Strategic Alliances: The Role of International Joint Ventures in Hospitality Industry", Journal of Global Strategic Management, vol.11, no.1, pp.5-15, 2017	
<b>İŞ DENEYİMİ</b>	
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	2018 Mart –2018 Kasım: The Land of Legends Theme Park, Antalya – Misafir ilişkileri sorumlusu; 2014 Aralık-2015 Nisan: İngiltere'de Otelcilik sektöründe hostes 2014 Ocak- 2014 Aralık: Megatour seyahat acentesi, Kişinev, Moldova - rezervasyon-satış sorumlusu; 2013 Haziran – 2013 Kasım: Regency Hotel - Kişinev, Moldova – resepsiyonist;
<b>E-Posta</b>	mihaitza126@gmail.com