



Turizm Akademik Dergisi

Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



Termal Otellerde Çevre Yönetimi: Belirleyiciler ve Avantajlar Üzerine Bir Araştırma*

Ahmet BAYTOK^a, Mehmet BOYRAZ^{b**}

^a Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Afyonkarahisar, Türkiye, E-posta: ahmetbaytok@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5826-7694

^b Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Afyonkarahisar, Türkiye, E-posta: mboyraz@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6755-1999

Öz

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de çevreye duyarlı konaklama tesisi belgesine sahip termal otel işletmelerinin çevre yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesidir. Verilerin toplanmasında nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan 13 termal otel işletmesinden 12’sinin yöneticileri ile yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak 05-21 Nisan 2017 tarihlerinde veriler elde edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda veriler literatürdeki bilgilerden faydalanılarak kodlanmış ve bu kodlarla üç boyut altında 23 ifade ortaya çıkmıştır. Araştırma ile yöneticilerin turizmde çevre yönetimi uygulamaları ve kaynakların sürdürülebilirliği konusunda çok bilinçli oldukları, çevre yönetiminin benimsenmesinde en önemli karar vericiler arasında ilk sırada yer aldıkları görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, termal otel işletmelerinde çevre yönetimi sistemi ve uygulamalarının belirleyicilerinin “(1) maliyet ve verimlilik, (2) iç dinamikler ve (3) dış faktörler” boyutlarından oluştuğu tespit edilmiştir. Termal otel işletmelerinde çevre yönetimi kapsamında en çok önem verilen uygulamaların enerji, atık ve su yönetimine ilişkin olduğu ve bu sayede en büyük avantajın “maliyet tasarrufu elde etmek” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Turizm ve çevre, çevre yönetimi, yönetsel bakış açısı, çevreye duyarlı konaklama tesisi, yeşil yıldız.

Abstract

The aim of this research is, to evaluate the environmental management applications of thermal hotel establishments with environmentally sensitive accommodation facility document in Turkey. Interview technique from qualitative research methods have been utilized to collect data. On April 05-21, 2017, data were obtained by using the semi-structured interview form with the 12 top managers of the 13 thermal hotel establishments that constitute the population of the research. The content analysis method was used to analyze the obtained data. The transcribed data were coded by using the information in literature within the direction of the research purpose and 23 statements (sub-themes) determined under three dimensions. The research indicate that managers are very conscious about environmental management practices and resources sustainability in tourism and they are the most important decision makers in the adoption of environmental management. The results exhibited that the determinants of the environmental management system and its applications in thermal hotels are composed of three factors, namely, (1) cost and efficiency, (2) internal dynamics and (3) external factors. It has been also specified that the most important applications within the scope of environmental management in thermal hotel enterprises are related to energy, waste and water management, and the biggest advantage in this regard is achieved as “cost saving”.

Keywords: Tourism and environment, environmental management, managerial perspective, environmentally sensible accommodation facility, green star.

JEL CODE: F64, K32, Z30

Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 21.09.2019

Düzeltilme : 19.04.2020

Kabul : 06.08.2020

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Baytok A. & Boyraz M. (2020). Termal Otellerde Çevre Yönetimi: Belirleyiciler ve Avantajlar Üzerine Bir Araştırma, Turizm Akademik Dergisi, 7 (2), 123-144.

* Bu araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında tamamlanan “Termal Otel İşletmelerinde Yönetimsel Bakış Açısıyla Çevre Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Sorumlu yazar e-posta: mboyraz@aku.edu.tr

Not: Çalışma 2017 yılında yapılmış ve tamamlanmıştır. Bu nedenle etik kurul kararına gerek yoktur.

GİRİŞ

Günümüzde turizmde sürdürülebilirlik kapsamında en önemli konuların başında çevreye duyarlı faaliyetler gelmektedir. Çevre ile arasında sıkı bir ilişki olan turizmde çevresel çekim gücü oluşturan değerler turistik ürünün oluşturulmasında temel belirleyicilerdendir. Çevresel kaynakların zenginliği, turistlerin destinasyonlara daha fazla ilgi göstermesini sağlamaktadır. Fakat bu yoğunluk olumlu katkıların yanı sıra çevre üzerinde oluşabilecek birtakım olumsuz etkileri de beraberinde getirebilmektedir. Dolayısıyla 2030 yılında sayısı 1,8 milyara ulaşması beklenen turistlerin (UNWTO, 2011) sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesi büyük önem arz etmektedir.

Turizm sektörü ve çevre ilişkisinde önemli belirleyicilerden birisi sektörün temel işletme grubunu oluşturan ve faaliyetleri sürecinde çevre üzerinde önemli etkiye sahip olan konaklama işletmeleridir. Bu işletmeler turizmde sürdürülebilirlik kapsamında son dönemlerde artan çevre sorunlarına çözüm olarak çevre yönetimi uygulamalarına ilgi göstermeye ve çevresel faaliyetleri benimsemeye başlamışlardır. Bu kapsamda işletmeler işletme politikalarında çevresel değerlere yer vermekte, çeşitli çevre yönetim sistemleri (ÇYS) uygulamakta, çevre performanslarını takip etmekte ve ölçmekte, çevreye duyarlı mimarileri tercih etmekte, doğa dostu ürünlerden yararlanmakta veya ulusal ya da uluslararası çeşitli çevre kuruluşlarına ait ödül ya da sertifika programlarını takip etmektedirler.

Otel işletmelerinde çevre yönetimi uygulamaları (ÇYU) yoluyla, kaynakların verimli ve etkin kullanımı ile sürdürülebilirliğin desteklenmesinde yönetsel uygulamalar en önemli belirleyicidir. Çünkü işletmelerde çevre yönetim sisteminin oluşturulması ve yürütülmesinde karar verici ve denetleyiciler üst düzey yöneticiler veya işletme sahipleridir. Otel işletmelerinde, yöneticilerin veya sahiplerinin çevre yönetimi uygulamalarına bakış açılarının ve yönelimlerinin nedenlerinin bilinmesi bu doğrultuda büyük önem arz etmektedir. Bu durum, termal otel işletmeleri için de geçerlidir. Bu noktadan hareketle, araştırmada Türkiye’de faaliyet gösteren Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi (ÇDKT) belgesine sahip termal otel işletmelerinin çevre yönetimi uygulamaları otellerin üst düzey yöneticilerinin veya sahiplerinin bakış açısıyla değerlendirilmesini amaçlanmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Herhangi bir çevre yönetim sisteminin uygulanmasına ilişkin karar alınması, otel işletmesi için önemli ve kapsamlı bir süreçtir. Birçok farklı unsur bu kararı etkileyebilir, dolayısıyla cevap aranması gereken nokta, yöneticilerin veya otel sahiplerinin operasyonların-

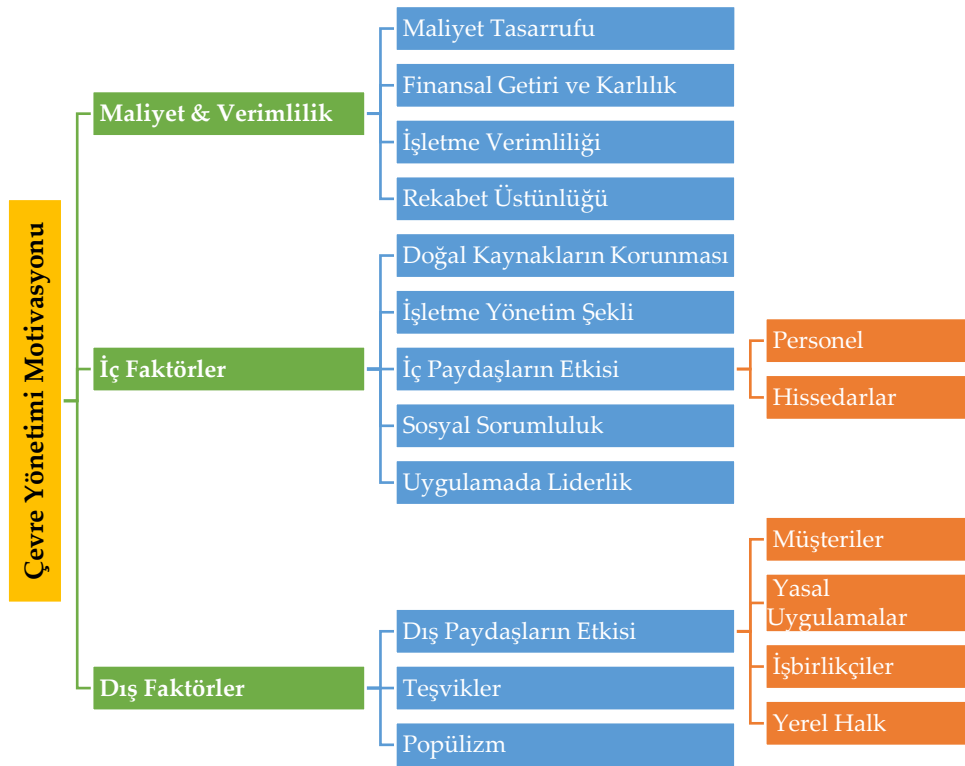
da ÇYU’yu benimsemelerine neden olan faktörlerdir. Literatürde farklı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda (Ruiz-Molina, Gil-Saura & Moliner-Velazquez, 2010; Min, 2011; Akdağ, Güler, Demirtaş, Dalgıç & Yeşilyurt, 2014) derinlemesine yarı yapılandırılmış mülakatlar, kapalı uçlu sorulara dayalı anketler ve vaka analizleri gibi çeşitli yöntemlerle otel işletmelerinin ÇYU’yu benimsemesinin nedenleri ortaya konulmuştur. Otel işletmelerinde çevre yönetimine yönelik çalışmalar incelendiğinde, yönetsel bakış açısına ait değerlendirmelerin; maliyet ve verimlilik, iç faktörler ve dış faktörler olmak üzere üç geniş kategori altında gruplandırıldığı görülmektedir. “Maliyet ve verimlilik” kategorisindeki temel belirleyiciler arasında; maliyet tasarrufu, finansal getiri ve karlılık, işletme verimliliği, pazarlama aracı ve rekabet üstünlüğü ile işletme imajını geliştirilmesi olmak üzere beş; “iç faktörler” kategorisinde kaynakların korunması, örgüt yapısı, yatırımcının/yöneticinin vizyonu, sosyal sorumluluk ve etik, iç paydaş olarak çalışanların baskısı olmak üzere beş; “dış faktörler” kategorisinde ise dış paydaşlar, mevzuat ve yönetmelikler, müşterilerin talep ve baskıları, meşruiyet, teşvik ve ödüller olmak üzere beş önemli faktör ile toplamda 15 önemli belirleyicinin olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda literatürde yer alan boyutlara ilişkin belirleyiciler Şekil 1’deki gibi bir modellenmiştir.

Maliyet ve Verimlilik Boyutu

Otel işletmelerinde ÇYU’nun benimsenmesi için operasyonlarda kullanılan su ve enerji gibi kaynak tüketiminin azaltılması, ortaya çıkan katı atıkların iyi yönetilmesiyle işletme maliyetlerinin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması öncelikli neden ya da önemli bir faktör olarak görülmektedir. İspanya’da oteller üzerine yapılan bir çalışmada, maliyet tasarrufları en iyi ÇYU’nun benimsenmesinde kilit öneme sahip teşvik olarak tanımlanmıştır (Ayuso, 2007). Benzer şekilde Türkiye’de yapılan bir araştırmada ise, ÇYU’nun işletme girdilerini azaltmak için maliyet kaygıları ön planda tutulması sonucunda benimsendiği görülmüştür (Kaymaz, 2012). Bu uygulamalar ağırlıklı olarak kaynak ve malzeme tüketiminin azaltılması ile ilgilidir. Ayrıca otellerde ÇYS ile sigorta ücretlerinin azaltılması ve çevresel yasaların ihlali ile ilgili cezaların önlenmesi, dava giderlerinin düşürülmesi önem teşkil etmektedir (Miles & Covin, 2000). Kaynaklardaki tasarruflar, artan verimlilik ve atıkların en aza indirilmesi de otellerde mali tasarruf sağlamıştır (Gulka & Crawford, 2007). ÇYS ile maliyetlerin düşürülmesi, verimliliği artırırken finansal olarak da işletmelere katkı sunmakta, gelirlerin artırılmasına imkân tanımaktadır. İspanya’da 262 otelde gerçekleştirilen çalışmada ÇYS’ye sahip otellerin yıllık karlılık oranının ÇYS olmayan otellerden fazla olduğuna dikkat çekilmiştir (Alvarez-Gil, Burgos-Jimenez & Cespedes-Lorente, 2001). İstanbul’da 22 otel

üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada ise işletmelerin ÇYS uygulamasının asıl amacının kazanma duygusu ve karlılık olduğunu ortaya koymuştur (Akova, Yaşar, Aslan & Çetin, 2015).

sonucunda ÇYU'nun rekabet avantajı sağladığı ve bu sayede istikrar ve devamlılığa katkıda bulunduğu tespit edilmiştir (Tosun & Özdemir, 2015). Diğer bir araştırmada ise yeşil yıldızın; işletmenin imajını iyileştirdiği,



Şekil 1: Otel İşletmelerinde Çevre Yönetim Uygulamalarının Belirleyicileri

Çevre yönetimi, turizm işletmelerinin rekabetçi konumunu korumak için gerekli bir uygulamadır (Blanco, Rey-Maqueira & Lozano, 2009). Son zamanlarda yapılan araştırmalar ÇYU'nun benimsenmesinin otellerin rekabet gücü açısından artan bir öneme sahip olduğunu savunmaktadır (Han, Hsu & Lee, 2009). Çünkü ÇYU henüz otelcilik sektöründe yeterince yaygın olmadığı için, gelişmiş çevre yönetimi tekniklerini uygulamak sektör işletmeleri açısından bir farklılaşma faktörü olabilir (Molina-Azorin, Tari, Pereira-Moliner, Lopez-Gamero & Pertusa-Ortega, 2015). Nitekim Revilla, Dodd & Hoover (2001), otellerin yeşil yönetimle kamuoyunda işletme imajının, saygınlığının (Miles, Munilla & McClurg, 1999) ve en çok rekabet edebilirlik güçlerinin artmasını beklediklerini belirtmiştir. Macau'daki otel yöneticilerinin yeşil yönetime yönelik tutumlarını inceledikleri araştırmada, katılımcıların %65'i iyi bir yeşil yönetimin otelin imajına ve rekabet gücüne katkıda bulunabileceğine inandığını ortaya konmuştur (Penny, 2007). İspanya'da 268 otel işletmesinde yapılan araştırmada, otellerin yeşil stratejileri bir rekabet aracı olarak kullandığını (Carmona-Moreno, Cespedes-Lorente & Burgos-Jimenez, 2004), Türkiye'de ise yeşil yıldızlı 140 otel üzerine yapılan araştırma

operatörleri ve seyahat acenteleri tarafından tercih edilmeyi sağladığı ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmede etkin bir araç olduğu ifade edilmektedir (Akdağ ve ark., 2014). Dolayısıyla Çevre Yönetimi (ÇY)'nin, işletmenin rekabet gücünü artırdığı ve daha rekabetçi bir işletme yarattığı görülmektedir (Lopez, Rodriguez & Tano, 2004).

Yeşil bir ödüle ya da ÇYS'ye sahip olma niyetinin arkasındaki sebeplerden biri rekabet baskısı olabilir (Chan & Wong, 2006). İşletmeler, faaliyetlerini çevreye duyarlı olarak sürdüren firmaların baskısı doğrultusunda hedeflerine ulaşmak için çevreyi pazarlama unsuru olarak algılamakta ve kullanabilecekleri bir fırsat haline dönüştürmektedirler (Polonsky, 1994: 3). Bu sayede giderek artan sayıda firma çevresel ve diğer sosyal sorumluluk boyutlarıyla yerel ve/veya yabancı rakiplerine karşı rekabet etmeyi tercih etmektedir (Bellesi, Lehrer & Tal, 2005). Literatürde otel işletmeleri üzerine ÇY ile ilgili yapılmış çalışmalar (Newman & Breeden, 1992; Wolfe & Shanklin, 2001; Akatay & Aslan, 2008; Akdağ ve ark., 2014), "rekabet üstünlüğü ve pazarlama avantajı" ile "işletme imajına güç katkısı"nın otel işletmelerinde ÇYU'nun benimsemesinde önemli bi-

rer belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Bazı oteller olumlu bir imaj oluşturmak için (Chan, 2008) bazıları ise müşterileri çekmek için (Pizam, 2009) ÇYS etiketini bir pazarlama aracı olarak kullanmaktadır (Prendergast & Man, 2002). Hsieh (2012: 106)'in çalışmasında araştırmaya katılan otellerin %65'inin ÇYU'yu web sitelerinde rekabet avantajı olarak kullandığı saptanmıştır. Antalya'daki Calista Luxury Resort'un sahip olduğu ÇY sertifikası ve yeşil ödülleri web sayfasında, reklâm, tanıtım, yazışmalar gibi dış iletişim kanallarında etkin olarak kullanılması eko-etiketinin pazarlama faaliyetlerinde önemli bir araç olduğunu göstermektedir (Seyhan & Yılmaz, 2010).

ÇYS otellerin daha fazla ekolojik ün kazanmasını sağlayabilir (Miles & Covin, 2000; Shrivastava, 1995). ABD'de kongre merkezleri üzerine yapılan bir araştırmada, ÇYU'nun başlıca belirleyicileri arasında imajın, %31,3 ile ikinci en önemli faktör olduğu ortaya çıkmıştır (Wolfe & Shanklin 2001). ÇYU müşterilere güven aşılıyor pazar imajının gelişmesine katkı sağlayabilir (Michailidou, Vlachokostas & Moussiopoulos, 2016). Yeşil otel imajı oluşturan oteller, müşteri sadakati avantajı sağlayarak pazar payını güvence altına alabilmektedir (Lee, Hsu, Han & Kim, 2010:911). İbis otelleri ÇYU ile var olan kurumsal imajına güç katmakta ve müşterilerin algısındaki tercih edilebilirliği artmaktadır (Atay & Dilek, 2013: 217). ÇYS ile otel işletmelerinin sunduğu ürün ve hizmet kalitesinin iyileşmesi, sorumlulukların azalmasına, mevzuat uyumluluklarının sağlanmasına, yeni pazarlara erişilmesine, pazar payının artırılmasına ve bu sayede de rakiplerin önüne geçilmesine olanak sağlamaktadır. İspanya'da 262 otel ile yapılan çalışmada, etkin bir ÇYS anlayışına sahip otellerin diğer otellere kıyasla yıllık doluluk oranlarında anlamlı derecede üstünlüğe sahip olması bunun bir somut göstergesidir (Alvarez-Gil ve ark., 2001).

İç Faktörler Boyutu

ÇYS, sürdürülebilir turizmin geliştirilmesi için atılımlar yapmayı amaçlayan bir azaltma ve/veya uyum stratejisinde kritik öneme sahiptir (Michailidou ve ark., 2016). Yaşanan kaynak sıkıntısı, iklim ve çevredeki istenmeyen değişimler karşısında ÇYS giderek önem kazanmaktadır (Bohdanowicz, 2006). Literatürde otel işletmeleri üzerine ÇY ile ilgili yapılmış çalışmalardan Leslie (2007) "kaynakların korunması ve sürdürülebilirlik", Alvarez-Gil ve ark. (2001) ile Aykan & Sevim (2013) "örgütsel (kurumsal) yapı", Bichta (2003) ile Bohdanowicz ve Martinac (2003) "yönetici (sahip) vizyonu" ve Bansal & Roth (2000) ile Bohdanowicz, Zientara & Novotna (2011) "sosyal sorumluluk ve etik" faktörlerinin otel işletmelerinin ÇYU'yu benimsemesinde önemli belirleyiciler olarak yer aldığını yaptıkları çalışmalarla ortaya koymuşlardır.

Yerel çevrenin korunması ihtiyacı konaklama sektöründe çevresel performansın geliştirilmesinde belirleyici olabilmektedir (Min, 2011: 1128). Yeşil bir otel olma hedefi hem kaynak tüketimini azaltarak hem de uygulamaları değiştirerek, ürettiğiniz atıkların başkaları tarafından ham madde olarak kullanılmasını sağlamakta ve çevre üzerindeki olumsuz etkileri olabildiğince ortadan kaldırmaktadır (Alexandre & Kennedy, 2002:2). Bunun yanı sıra oteller ÇYU ile çevrenin sürdürülebilirliğine (Tosun & Özdemir, 2015) ve yenilenmesine (Vatan & Zengin, 2014) katkıda bulunmakta, küresel ısınma-iklim değişimine karşı tedbir olarak ÇYU'yu benimsemektedir (Dinçer & Gedik, 2010). Tayvan'daki oteller, uygun bir ÇYS'nin kaynak tüketimini ve çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azalttığını, hükümet ve yerel sakinlerin kullanabileceği kaynakların seviyesini arttıracığını ve sürdürülebilir kalkınma ruhunu güçlendirdiğini ifade etmektedirler (Hsiao, Chuang, Kuo & Fong Yu, 2014). Molina-Azorin, Claver-Cortes, Lopez-Gamero & Tari (2009) yaptıkları çalışmada, otel işletmelerinin ÇYS ile kuruldukları destinasyonun sahip olduğu doğal kaynakları koruyarak uzun dönemli bir strateji oluşturduğunu tespit etmişlerdir. Bu doğrultuda turizmin geleceği için ÇYS'nin benimsenmesinde kaynakların korunması önem teşkil etmekte ve ÇYS için belirleyici bir rol oynamaktadır.

Birçok otel yalnızca kendi iç dinamiklerinin etkisi ile dış belirleyicilerden yeterince faydalanmadan en iyi sistematik yönetim sistemini uygulamaya çalışmaktadır (Bonilla Priego, Najera & Font, 2011). Bir işletmenin ÇYU'yu benimsemesi kurum kültürüne, üst düzey yöneticilerine, şirket sahiplerine ve çalışanlarının bireysel bakış açılarına, ulusal kültür ve etik değerleri gibi çeşitli faktörlere bağlıdır (Bichta, 2003). Üst düzey yöneticilerin kişisel özellikleri, algılamaları ve çevresel kaygısı, ÇYU'nun benimsenmesine yönelik idari tavrın önemli bir belirleyicisi ve işletmenin mülkiyet türünün bir fonksiyonu olarak örgütsel çevre taahhüdü üzerinde farklı etkilere sahiptir (Park & Kim, 2014:8).

Literatürde otellerin sahiplik şekli (zincir otel, aile işletmesi, şahıs işletmesi, vb.) ile işletme çevre yönetimi uygulamaları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir (Kirk, 1998; Carmona-Moreno ve ark., 2004; Gonzalez-Benito & Gonzalez-Benito, 2006; Chan, 2008). Zincir otellerde çevre politikaları ve programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik bağlı bulunan merkez ofis tarafından büyük çaba sarf edilmektedir. Bu sayede zincir ya da bağlı otellerin çevreye karşı genel eğilime ve ÇYU konusunda daha yüksek bilgiye ve uygulamaya sahibi olduğu görülmektedir (Bohdanowicz & Martinac, 2003; Bohdanowicz, 2005). Zincir otellerin farklı ülkelerde faaliyet göstermesi, bu ülkelerin çevresel zorunluluklarını dikkate almak zorunda kalmaları bu anlamda zincir oteller için gönül-

lülük gerektiren bir davranışın ötesinde bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Park & Kim, 2014). Örneğin, Babakri ve ark. (2003), işletmelerin ISO 14001 uygulamalarında ana işletmenin çevre uygulamalarını takip etme ihtiyacının etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bağımsız otel işletmelerinin çevresel kaygılarının temeli ve çevreye duyarlı hareket etme isteği, çok büyük oranda otel müdürlerinin veya sahiplerinin tutumlarına, bilgilerine ve finansal durumlarına bağlıdır (Despretz, 2001; Bohdanowicz & Martinac, 2003; Bohdanowicz, 2005). Bağımsız olarak ve kendi kendini yöneten otellerde üst düzey yöneticilerin veya işletme sahiplerinin dünya görüşleri, öz yeterlilikleri, inançları, etik davranışları ve kişisel hedefleri çevresel etkileşimi açıklayan potansiyel belirleyicilerdir (Sampaio, Thomas & Font, 2012a, 2012b). Bağımsız otellerde zincir otellere oranla üst düzey yöneticilere franchising veya yönetim sözleşmeleri kapsamında daha fazla yönetsel takdir yetkisi verilebilmekte ve bu nedenle bağımsız işletmelerin ÇYU'ya karşı tutumları daha fazla esneklik gösterebilmektedir (Roberts, 1996).

İşletmeleri “yeşil davranış” a iten mikro sebepler arasında; örgüt kültürü (Rodriguez-Anto, Alonso-Almeida, Celemín-Pedroche & Rubio, 2012) ya da paylaşılan değerler, tutumlar, taahhütler ve inançlarla bağlantılı kültürel motivasyonlar ile organizasyonun üyeleri arasında sosyal olarak inşa edilmiş genel düşünce kalıpları yer almaktadır (Kyriakidou & Gore, 2005). Yapılan bir araştırmada, otellerin ISO 14001 sertifikası alma niyetlerinin belirlenmesinde kurumsal yönetimin en belirgin unsur olduğu görülmüştür (Chan & Wong, 2006). İşletmelerin politika ve uygulamaları kâğıt üzerinde iyi görünmesine rağmen iç paydaşlardan kurumdaki çalışanların aktif desteği olmadan ÇYU'yu kabul etmiş olmasının işletmeler için başarı sağlamayacağı öne sürülmektedir (Sweetman, 2007). Çalışanlar, ÇYU girişimlerinden en çok etkilenen dâhili paydaşlardır (Chan & Hawkins, 2010). Yapılan çalışmalarda turistlerin bir otelin yeşil uygulamalarına yönelik kalite algısına en çok etki eden unsurlardan birinin otel çalışanlarının eko-tavrı olduğu belirtilmektedir (Batstic & Gojcic, 2012). ABD'de en iyi çevreye duyarlı uygulamalar gerçekleştiren oteller kategorisinde şampiyon olan dört otel tarafından ÇYS'nin benimsenmesi için işletmelerin örgütsel yapısında birtakım değişiklikler yapılması gerektiği belirtilmektedir. Değişiklikler arasında yeni yönetim ve personel pozisyonları, özel komiteler ve çevre (yeşil) ekipleri yer almaktadır. Ortaya çıkan yeni iş tanımları ve açık pozisyonlar sayesinde otel işletmelerinde kurum içi iş hacmi artmış, çalışanlar ise yeni pozisyonlarda daha kapsamlı görev ve sorumluluklar almaya başlamıştır. Ayrıca çalışanların yeni görevlendirmeler sonucunda maddi ve manevi olarak memnuniyet ve moral düzeylerinin yükseldiği, otel işletmeleri tarafından benimsenen çevreye duyar-

lı yönetim şekline gurur duydukları görülmüştür (Enz & Siguaw, 1999). Diğer bir çalışmada ise Scandic oteller zincirindeki çevre yönetimi uygulamalarının çalışanların memnuniyetini artırdığı ve bu düzeyin kalıcı olduğu belirtilmektedir (Goodman, 2000). Otel işletmelerinde ÇYS'nin uygulanması ve çeşitli çevre akreditasyonları ile elde edilen daha iyi, daha güvenli ve sağlıklı çalışma ortamı, otel çalışanlarının işlerine daha fazla bağlı olmalarını sağlayabilir (Chan & Hawkins, 2010). Dolayısıyla çalışanlar ÇYU'nun benimsenmesinde önemli belirleyici iç dinamiklerden birisi olabilir.

İşletmeler, tüketici grupları, topluluklar ve çevreye duyarlı yatırımcılarla ilişkileri güçlendirmenin bir yolu olarak ISO 14001 gibi resmi ÇYS'ye (Pouliot, 1996; Roy, Boiral & Lagace, 2001; Stenzel, 2000) ya da sosyal sorumluluk faaliyeti olarak ahlaki yükümlülüklerini gerçekleştirmek için ÇYU'ya yönelebilmektedir (Polonsky, 1994:3). Birçok büyük otel işletmesi sosyal sorumluluk kapsamında çevrenin korunması için çeşitli programlar geliştirmiştir. Örneğin; Accor, doğal çevreyi korumak ve yerel kalkınmayı desteklemek için “Yeryüzü Konuk Programı”nı uygulamaktadır. Marriott, çevrenin korunması ve toplumun katılımını desteklemek için çevreye duyarlı otel işlemleri için “Yeşil (Green) Marriott” programını uygulamaya koymuştur (Lee & Park, 2009). Rezidor Grubu'nun üç ana sorumluluk alanına ayrılmış “Sorumlu İş” programı, şirketteki ve toplumdaki sosyal ve etik sorunlara saygı duyulması ve çevre üzerindeki olumsuz etkilerin azaltılmasını hedeflemektedir (Rezidor Hotel Group, 2017). Yine Yeşil yıldız sertifikası da sosyal sorumluluk bağlamında önemli bir araç olarak görülmektedir (Yılmaz & Yumuk, 2013; Akdağ ve ark., 2014). Muğla'da 43 otel işletmesi ile yapılan araştırma sonucunda işletmelerin sosyal sorumluluk kapsamında en çok çevreye karşı uygulamalarda bulunduğu ortaya çıkmıştır (Ateşoğlu & Türker, 2010:219). Edinburgh'taki otel yöneticileri üzerine yapılan bir anket sonucunda ise, ÇYU'nun en önemli faydalarının halkla ilişkileri geliştirme ve yerel topluluklar ile daha iyi ilişkiler kurma olduğu tespit edilmiştir (Kirk, 1998). Çevre etiketleri, sosyo-ekonomik sorunlar ile çevrenin korunması arasında etkili bir rol oynamaktadır. Ürün tercihlerinde bölgesel ve yerel malzemelerin kullanılması, yerel ekonominin kalkınmasına ve kazanç sağlanmasına, lojistik gereksinimini azalmasına ve maliyetlerin düşmesine yol açacaktır. Oteller ÇYS ile bir taraftan çevrenin turizm için önemli olduğunu vurgularken diğer taraftan da yerel halk ile gerçekleştirilen çevre etkinlikleri ve eğitimleri ile bilinçlenme oranının artırılmasına yardımcı olmaktadır (Yücel & Ekmekçiler, 2008:332).

Otel yöneticileri ÇYS'ye katılımın etik hususlara bağlı olabileceğini (Tzschentke, Kirk & Lynch, 2004a) belirtirken bazı işletmeler ise şirketin ahlaki yükümlü-

lügen (McIntosh, 1990) olarak ÇYU'yu benimsediğini ifade etmektedirler. Bazı otel işletmeleri çevre dostu faaliyetleri sürdürmenin doğru ve olması gereken doğal bir durum olduğuna inanmaktadırlar (Enz & Siguaw, 1999). Ekolojik olarak sorumlu bir işletme, yapması gereken doğru şey olduğu için ÇYU'nun altına girmeyi tercih ettiğini belirtmektedir (Rahman, Reynolds & Svaren, 2012).

Dış Faktörler Boyutu

Paydaşların baskısı, işletmelerin çeşitli ÇYU'yu benimsemeleri için kilit belirleyicilerden biri olarak görülmektedir (Buysse & Verbeke, 2003; Eesley & Lenox, 2006). Paydaş ise Freeman (1984: 46) tarafından; "bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmeyi etkileyebilen ya da bu durumdan etkilenebilen herhangi bir grup ya da birey" olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal raporlar, paydaşların (çalışanlar, müşteriler, yerel halk, hükümet, yatırımcılar, tedarikçiler, satıcılar, medya, ekolojistler, sivil toplum kuruluşları, özel ticaret ve ilgili grupları vb.) sosyal ve çevresel performans bilgisine büyük ilgi gösterdiğini ortaya koymaktadır (Dickinson, Gill, Purushothaman & Scharl, 2008; Dodds & Kuehnel, 2010; Isenmann, Bey & Welter, 2007; Rikhardsson, Andersen & Bang, 2002). Paydaş baskıları, işletme içinden ve dışından, hükümetten, geniş turizm endüstrisinden ve piyasadandan, doğrudan veya dolaylı olarak gelebilmektedir. ÇYU'nun benimsenmesinde, ulusal yasa ve yönetmelikler (Bohdanowicz, 2005), hükümet ve düzenleyici kurumlar (Freeman, 1984; Backer, 2007) en belirgin dış paydaşlardır. Bu baskılar genellikle yoğun olarak uygulanmakta ve işletmeleri zorlamaktadır. Otel işletmeleri yasal işlem, yaptırım veya para cezası öngören düzenleyici kurumların tehdidi ile yüz yüze gelmemek için çevresel düzenlemelere uymaktadırlar (Sarkis, Torre & Diaz, 2010). Tayvan otel sektöründe yapılan bir anket ile özellikle kirlilik kontrolü ile ilgilenen çevre mevzuatının (içeriğinde yer alan otellerde kullanılması gereken ekipmanlar ve otelin işletilmesi açısından içerdiği kriterler ile) oteller üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Lin & Hemmington, 1997).

Rakip otel işletmeleri, yerel halk, STK'lar ve tedarikçi gibi dış paydaşlar, işletme ÇYU'su üzerinde lehte veya aleyhte kamuoyunu düzenleme veya harekete geçirme kapasitelerine sahiptirler (Freeman, 1984). Bu dış paydaş baskılarını dikkate almayan otel işletmeleri olası kamusal protestolara maruz kalabilir (Hoffman, 2000). Çevre yönetimini uygulamak için otellere yönelik bazı durumlarda da ticaret kuruluşları, işbirliği örgütleri ya da dernekler tarafından dışarıdan baskılar uygulanmaktadır. Bu baskılar, yerel, ulusal ya da uluslararası endüstri birlikleri tarafından geliştirilecek veya desteklenebilecek anlaşmalar, bildirimler ve kılavuzlar olabilir. Oteller, bu baskıları dikkate alarak ÇYU'nun

benimsenmesi için gerçek bir teşvik unsuru olarak görmektedir (Ayuso, 2007; Hobson & Essex, 2001; Stabler & Goodall, 1997). Çünkü işletmeler ÇYS ile uluslararası kuralları ve yöntemleri uyumlu hale getirerek küresel ticaretteki engelleri en aza indirmeye çalışmaktadırlar (Korul, 2003: 107).

Turizm sektöründe yapılan araştırmalar, otelcilik endüstrisinin ÇYU'yu hızlı bir şekilde ve genellikle iç nedenlerin etkisi ile benimsemeyi tercih ettiğini, diğer sektörlerle kıyasla daha düşük bir dış baskı gördüğünü ileri sürmektedir (Alvarez-Gil ve ark., 2001). Fakat otel sektöründe ÇYU'nun başlıca nedeni mevzuat ve düzenleyici yönetmeliklere uyumun gereklilikleridir. Nitekim Marmaris'te 63 otel üzerine yapılan araştırmada, otellerin yasaları ön planda tutarak ÇYU'ya katıldığı ifade edilmiştir (Kaymaz, 2012). İspanya'da 268 otel işletmesinde yapılan araştırmada, çevresel yönetimde en deneyimli olan işletmelerin, paydaş baskısının en çok hissedilen işletmeler olduğunu ve en iyi çevresel performansı gösterdikleri ortaya koyulmuştur (Carmena-Morena ve ark., 2004).

Turizm, müşterilerin istek ve önerileri ile sunulan "ürün ve hizmetler" üzerinde söz sahibi olabileceği bir endüstridir. Müşteri talebinin bir otelin çevre yönetiminin uygulanmasına ilişkin kararını etkileyip etkilemediğini belirlemeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Danimarka turizm endüstrisi üzerine yapılan bir çalışmada, çevre konusundaki müşteri farkındalığının ve müşteri talebinin daha fazla olması, sürdürülebilir uygulamaların benimsenmesinde en büyük teşviki oluşturduğu görülmüştür (Bramwell & Alletorp, 2001). Aynı şekilde, Avrupalı otelciler arasında müşteri talebi, çevresel uygulamaların benimsenmesini tetikleyen en önemli ikinci faktör olarak yer almıştır (Bohdanowicz, 2005). Her iki durumda da, doğrudan müşterinin talebinin çok etkili ve önemli olduğu görülmektedir. İspanya otellerinde yapılan bir araştırmada, müşteri talebinin hem doğrudan hem de dolaylı olarak, en iyi çevresel uygulamaların, göstergelerin, yönetim sistemlerinin ve eko-etiketlerin benimsenmesinin temel nedeni olduğu belirlenmiştir (Ayuso, 2007). İspanyol ve Şili otelleri üzerinde yapılan bir vaka analizi araştırması sonucunda ise, gelişmekte olan bir ülke olan Şili'de ÇYU, işletmelerin bazı kesin çevresel normlara uymaktan ziyade çoğunlukla Avrupalı müşterilerin taleplerinin karşılanması için benimsendiği görülmüştür (Alonso-Almeida, Robin, Pedroche & Astorga, 2017).

Müşterileri tatmin etmek, elde tutmak veya geliştirmek için ÇYU'yu kullanmak, işletmelerin finansal başarı elde edebilmesi için önemlidir (Leonidou, Fotiadis & Aykol, 2015). Accor ve IHEI tarafından yapılan bir araştırmaya göre, turistlerin %90'ı (Mensah; 2004), J.D. Power & Associates'in 2007 Kuzey

Amerika otel misafir memnuniyeti araştırması, turistlerin %75'inin (Butler, 2008) çevreye saygılı bir otelde kalmayı tercih ettiği belirtilmektedir. Manaktola & Jahuari (2007) ÇYU ek maliyetlerinin karşılanmasına yardımcı olmak amacıyla otel konuklarının üçte birinin prim ödemeye, Han ve ark. (2009) ise müşterilerin yeşil bir imaja sahip otelde kalmaya, tavsiye etmeye ve daha fazla ödeme yapmaya istekli olduğunu tespit etmişlerdir. Kimpton Otelleri, konuklarının %16'sının çevre dostu uygulamaları nedeniyle onları seçtiklerini belirtmektedir (Butler, 2008). Otel işletmelerinde ÇYU'nun, müşterilerinin memnuniyeti ve geri dönüş niyetleri üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Berezan, Raab, Yoo & Love, 2013). ÇYU ile müşterilerin bağlılığı ve sadakati artırılmaktadır (Kassinis & Soteriou, 2003). Yapılan araştırmalar, çevre dostu bir otelin müşterileri elinde tutabildiğini ortaya koymaktadır (Newman & Breeden, 1992; Tzschentke ve ark., 2004b; Claver-Cortes, 2007; Graci & Dodds, 2008).

Konaklama işletmelerinin çevre yönetimine ve çevre konusuna ilgi göstermesinin arkasındaki nedenlerden birisi de teşvik ve ödüllerdir (Küçük, 2015). Yerel yönetimler, düzenleyici bir organ olarak, çevresel planları başlatmakta ve yerel oteller tarafından yeşillendirme çabalarına katılımı artırmak için çeşitli teşvikler sağlamaktadır (Manaktola & Jauhari, 2007). Avrupa Birliği, otel yöneticileri için yenilenebilir enerji kaynaklarına geçme ihtiyacı konusundaki farkındalığı artırmaya yönelik bir dizi ÇYS projelerine daha fazla sponsor olmaktadır (Karagiorgas ve ark., 2006). Ülkemizde ise Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan ÇDKB almış otel işletmelerinin 8 Temmuz 2013 itibariyle tükettikleri elektrik enerji bedellerinin bir kısmının yeşil yıldız destek kapsamında bütçeden karşılanması kararlaştırılmıştır (Best Enerji, 2013). Yapılan bir araştırmada otel işletmelerini yeşil yıldız uygulamasına yönelten faktörlerin başında yasal mevzuat çerçevesinde sağlanan teşvik ve indirimlerin yer aldığı tespit edilmiştir (Öztürk & Karacaer Serin, 2015). Danimarka turizm sektöründe yapılan bir araştırmaya katılan otel işletmelerinin %30'u, kamu fonlarından sağlanan desteğin en iyi çevre uygulamalarının hayata geçirilmesi için gerekli finansal yükü azaltacağını ön görmektedir (Bramwell & Alletorp, 2001).

Yapılan bir araştırmaya göre, işletmelerin çevreye duyarlı olabilmeleri için üç temel belirleyiciden birisi meşruiyettir. Meşruiyet, herhangi bir şekilde kapatılmamak veya yaptırımdan kaçınmak için çevresel düzenlemelere uymak anlamına gelmektedir (Bansal & Roth, 2000). Meşruiyet, paydaşların taleplerini belirleyen temel özelliklerden biri olarak kabul edilmekte ve meşru faaliyetler yasal işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Otel endüstrisinin doğal çevre üzerindeki etkilerine verilen önemin artması nedeniyle (Manaktola & Jauhari, 2007)

işletmeler kurumsal baskılara uyarak meşruiyet kazanmaktadır (Cespedes-Lorente, Burgos-Jimenez & Alvarez-Gil, 2003). Araştırmalar, duyarlı otel rezervasyon motoru "Hotelier" in çevreye duyarlı operatörler haline gelmesine neden olan ana itici faktörlerden birisinin meşruiyet olduğunu göstermektedir (Rahman ve ark., 2012). Bazı çok uluslu işletmelerin bağlı kuruluşları, paydaşlarının gözünde meşruiyetlerini ve itibarlarını korumak için proaktif ÇYU'yu benimserken bazı otel işletmeleri ise ÇYS ile paydaşların gözünde geçici meşruiyetlerini sağlamaları ile ÇYS'yi çoğunlukla bir pazarlama aracı olarak kullanmaktadır (Boiral, 2007; Jiang & Bansal, 2003). Kamuoyu otel işletmelerinin yerel piyasadaki sosyal meşruiyetini etkilemektedir (Kirk, 1995). ÇYS'yi benimseyen oteller, daha fazla pazar meşruiyetleri ve kamuoyunun sosyal onayları sayesinde daha yüksek fiyatlardan ve artan satışlardan yararlanabilmektedir (Molina-Azorin ve ark., 2009).

YÖNTEM

Araştırmanın temel amacı çevreye duyarlı konaklama belgesine sahip termal otel işletmelerinin çevre yönetimi uygulamalarının otel yöneticileri ve sahipleri açısından değerlendirilmesidir. Bu doğrultuda araştırmada aşağıda belirtilen üç hedef üzerine yoğunlaşmıştır:

1. Üst düzey yöneticilerin turizmde çevre yönetimi uygulamalarına ve kaynakların sürdürülebilirliğine ilişkin kişisel ve yönetsel bakış açısının belirlenmesi,
2. Termal otel işletmelerinde yöneticilerin çevre yönetimi kapsamında neden bir çevre sertifikasına/ödüline sahip olma gereksinimi duyduğunu ve hangi tür faktörlerin çevre yönetimi uygulamalarının benimsenmesinde yöneticiler için belirleyici bir etken olduğunun saptanması,
3. Termal otellerin çevre sertifikası/ödülü öncesi ve sahip olduktan sonrasında benimsenen uygulamadaki ve yönetsel değişiklikler ile çevre yönetimi uygulamasından doğan sonuçların (faydaların) belirlenmesi,

Literatürde, otel işletmelerinin çevre yönetimi uygulamalarını hangi amaçlar doğrultusunda neden tercih ettiği, ne tür beklentilerinin olduğu veya hangi faktörlere bağlı olarak değerlendirdiklerine dair Türkiye'de sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma Türkiye'de turizm endüstrisi ve termal oteller için bir takım öneme ve avantajlara sahiptir. Bunlar;

- Termal otel işletmelerinde çevre yönetimine ilişkin kapsamlı veri sağlayacak ve önemli bir açığı kapatacak olması,

- Otel işletmeleri yöneticilerinin çevre yönetim uygulamalarını hangi yönetsel bakış açısıyla benimsediklerinin belirlenmesi turizm ve çevre ilişkisi düzeyinin saptanması,
- Henüz ülke turizmde uygulama noktasında yeni bir kavram olan çevre yönetimi uygulamalarının sektöre entegrasyonuna dair fikirlerin açığa çıkarılması,
- Genel olarak ise, araştırma sonuçlarının otel işletmeleri, üst düzey yöneticiler, yerel ve bölgesel STK'lar, turizm endüstrisi ve politikacılar için değerlidir.

Bu araştırma, Türkiye'de faaliyet gösteren turizm işletmeleri arasında yer alan çevreye duyarlı konaklama tesisi (ÇDKT) belgesine sahip termal otel işletmeleri üst düzey yöneticilerini kapsamaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre 31 Mart 2017 tarihi itibarıyla Türkiye'de toplam 392 adet ÇDKT olup bunlardan 13 tanesi (%3,32) termal otel işletmesidir. Araştırmanın evrenini oluşturan bu 13 termal otel işletmesinin ulaşılabilir olmasından ötürü herhangi bir örnekleme alınmamış ve tam sayım yöntemi ile bütün otellerin üst düzey yöneticilerine ulaşılması hedeflenmiştir.

Uygulama esnasında, araştırmacıya katılımcı rolü üstlenmesi, katılımcıların düşünce ve görüşleri hakkında detaylı bilgi elde edilebilmesi ve konunun derinlemesine ele alınabilmesi açısından araştırmada nitel araştırma yöntemleri benimsenmiştir. Bu kapsamda veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış araştırma sorularına dayalı görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan mülakat formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, görüşme gerçekleştirilen yöneticiye (katılımcıya) dair demografik bilgilere ilişkin genel sorulara yer verilirken ikinci bölümde termal otel işletmeleri ile ilgili temel bilgilere yönelik sorulara yer verilmiştir. Mülakat formunun üçüncü bölümünde ise, araştırmanın temel odak noktasını oluşturan otel yöneticilerinin çevre yönetimine dair yönetsel bakış açılarını belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu sorular şu şekildedir:

1. Turizm işletmelerinde çevre yönetimi ve kaynakların sürdürülebilirliği sizin için ne anlam ifade etmektedir?
2. Çevreye duyarlılık işletmenizde yönetsel açıdan sizin için ne anlam ifade etmektedir?
3. Neden "Yeşil Yıldız" gibi bir çevre sertifikasına sahip olma gereksinimi duydunuz?
 - Fikrin ortaya çıkış süreci nasıl gelişti?

- Başvuru kararı verilirken herhangi bir yönlendirme oldu mu?
- Yeşil Yıldız gibi bir çevresel sertifika almaya başvurmanızın temel sebepleri nelerdir?

4. Otelinizde "Yeşil Yıldız"a sahip olmadan önce ve olduktan sonraki uygulamalar arasında ne gibi farklılıklar oluştu?
5. "Yeşil Yıldız"a sahip olmanın avantajlarını değerlendirir misiniz?
6. "Yeşil Yıldız" uygulaması işletmenizin yönetim sistemi ve süreçlerinde ne gibi değişiklikler/yenilikler gerçekleştirdi?
 - İşletmenizde çevre yönetimi sisteminin yönetilmesi ile ilgili örgütlenme nasıl oluşturuldu?

Araştırma çerçevesinde araştırmanın evrenini oluşturan 13 otelin 12'si ile 05-21 Nisan 2017 tarihleri arasında 22-80 dk. arasında değişen sürelerde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara araştırmanın amacı ve içeriği hakkında bilgi verilmiş ve yöneticilerden alınan gönüllülük izni ile görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Bu nedenle çalışma kapsamında ilave bir etik kurulu raporuna başvuru yapılmamıştır. Diğer otel işletmesi ile bağlantı kurulup randevu alınmasına rağmen yöneticilerle görüşme sağlanamamıştır. Ortalama 38 dakika süren görüşmelerde alınan ses kayıtları aynı gün itibarıyla yazılı hale getirilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi tekniği benimsenmiştir. Çeşitli metinlerin içeriğini, naif bir okumaya kendi doğrudan vermeyen temel öğelerini sınıflandırmak ve yorumlamak amacıyla metodik, sistematik, objektif ve mümkünse nicel olarak incelenmesini sağlayan (Robert ve Bouillaget, 1995) içerik analizi, söylemin görünen, kolayca yakalanan, sergilenmiş ve ilk bakışta algılanan içeriği yerine, gizli, üstü örtülü içeriğini ortaya çıkarmayı sağlamakta, dolayısıyla da ikincil bir okuma tekniği olarak adlandırılmaktadır (Bilgin, 2014:1). Görüşme metinleri analiz öncesinde en az üçer defa okunmuş ve detaylıca incelenmiştir. Yöneticilerin sorulara yönelik belirttiği görüşler ayrı ayrı bir araya getirilerek sınıflandırılmış ve literatürdeki temalara benzer şekilde kodlamaya hazır hale getirilmiştir. Araştırmacılar tarafından görüşme metinleri birbirinden bağımsız olarak kodlanmış ve karşılaştırılmıştır. Bu süreç farklı zamanlarda iki defa daha tekrarlandıktan sonra ortaya çıkan boyutların ve ifadelerin tutarlılığının sağlanması için yapılan açık kodlamalar birleştirilmiştir. Böylelikle kodlayıcıların (araştırmacılar) ve kodlama kategorilerinin (literatürdeki boyutlar-şekil 1) güvenilirliği ile ilgili olan içerik analizinin güvenilirliği (Bilgin, 2014: 16) sağlanmıştır. Bu doğrultuda çevre yönetiminin öncelikli uygulama alanları ile avantajları

frekans analizi tekniği ile önem sırasına göre sıralanmıştır. Yönelimsel bakış açısıyla belirleyicilerin ortaya çıkartılmasında ise kategorik analiz yöntemi kullanılarak tespit edilen faktörler üç boyut altında toplanmıştır. Boyutlar literatürde yer alan boyutlara paralel olarak oluşturulmuştur.

BULGULAR

Termal Otel İşletmeleri ve Katılımcılara Yönelik Bulgular

Araştırmanın uygulama alanını oluşturan termal otel işletmeleri Türkiye genelinde altı farklı ile yayılmış durumdadır. 31 Mart 2017 tarihi itibarıyla Türkiye'de bulunan 4629 turizm işletme belgeli tesisin 775'i (%16,74) bu altı ilde yer almaktadır. Aynı tarih itibarıyla Türkiye'de 24 farklı ilde bulunan 75 termal otelin 40'ı (%53,33) yine bu altı il sınırları içerisinde bulunmaktadır. Termal otel işletmesinin beşi İzmir'de, dördü Afyonkarahisar'da bulunurken Ankara, Bursa, Denizli ve Hatay'da da birer termal otel işletmesi yer almaktadır. İşletmelerin üçü uluslararası, biri ulusal zincire ait ve dokuzu ise bağımsız otel işletme olarak faaliyet göstermektedir. En eski işletme 43 yıldır faaliyet gösterirken en son açılan işletme iki yıldır hizmet vermektedir. Termal otel işletmelerinden üçü yeşil yıldız belgesinin yanı sıra bağlı buldukları zincir grubun kendi çevre yönetimi sertifikalarına, bunların dışında kalan dört otelin ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi belgesine ve bir otelin ise ISO 50001: Enerji Yönetim Sistemi belgesine sahip olduğu, geriye kalan beş termal otel işletmesinin ise herhangi ikinci bir çevre etiketi belgesinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerin tamamı erkeklerden oluşurken yaşlarının 27 ile 62 arasında değiştiği; otelcilik sektöründe en deneyimli yönetici 36 yıllık bir geçmişe sahip olduğu; görev yapılan termal otel işletmesindeki deneyimler açısından ise üçünün beş yıldan az süredir o işletmede çalıştığı, diğer sekiz yöneticinin ise beş ile 36 yıl arasında işletme deneyimine sahip olduğu; yöneticilerin 10'unun en az lisans mezunu iken sadece 1 yönetici lise mezunu olduğu ve yarısının daha önce turizm alanında lisans eğitimi aldığı belirlenmiştir.

Çevre Yönetimi Uygulamaları ve Yeşil Yıldızın Belirleyicilerine Yönelik Bulgular

Maliyet ve Verimlilik Boyutu Belirleyicileri

Araştırma ile elde edilen ÇYU ve yeşil yıldızın belirleyici unsurlarına ilişkin bulgular ilk olarak "maliyet ve verimlilik" boyutu altında gruplandırılmıştır. Bu belirleyiciler arasında ilk sırada, yeşil yıldızın hem pazarlama unsuru hem de rekabet avantajı olarak kul-

lanma isteği gelmektedir. Yeşil yıldızın işletmeye sağladığı faydalar açısından ise yöneticiler tarafından yeşil yıldızın pazarlama ve reklam aracı olarak kullanılması, işletmenin imajını güçlendirmesi ve rekabette öne taşınması öncelikli avantajlar arasında değerlendirilmektedir. Hedef misafir kitlesi yabancı turistler olan termal otel işletmeleri için yeşil yıldız pazarlama unsuru olarak kullanılmakta ve bir rekabet avantajı kazandırmaktadır. Diğer bir ifade ile yerli turistler açısından henüz çevre bilincinin istenilen düzeyde olmaması, yeşil yıldızın sadece kâğıt üzerinde termal otel işletmeleri için rekabet unsuru olarak görüldüğü, gerçekte herhangi bir rekabet avantajı oluşturmadığı söylenebilir. Ayrıca işletmelerin rekabetçi konumu korumak için de ÇYU'ya başvurdukları görülmüştür. Diğer taraftan, işletme verimliliğini artırma isteği, maliyetlerin düşürülmesi ve finansal karlılığın artırılması ihtimali de yöneticilerin görüşleri doğrultusunda yeşil yıldızın belirleyicileri arasında "maliyet ve verimlilik" alt boyutundaki birer faktör olarak ortaya çıkmıştır.

İç Dinamikler Boyutu Belirleyicileri

Termal otel işletmelerinde ÇYU ve yeşil yıldız belgesinin belirleyicileri elde edilen bulgular doğrultusunda ikinci olarak iç dinamikler boyutunda karar vericiler ve iç belirleyiciler olarak iki grupta sınıflandırılmıştır. Bu doğrultuda karar vericiler olarak; (1) yöneticilerin bakış açısı ve vizyonu, (2) işletmenin var olan politikası içerisinde çevreyle ilgili kriterlerin yer alması, (3) bağımsız işletmeler için otel sahiplerinin hayat felsefesi, (4) zincir gruplar bünyesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri için merkez ofisin yönlendirmeleri ve (5) otel veya bağlı bulunan şirket içerisindeki kalite biriminin faaliyetleri temel belirleyiciler arasında yer almaktadır. İç faktörler belirleyiciler olarak ise (1) çevresel duyarlılık, kaynak kullanımını kontrol etmek, doğa sevgisini göstermek, ÇYU'yu sürdürülebilir kılmak ve sorumluluk bilinci oluşturma isteği, (2) var olan ÇYU'yu belgeleme isteği, (3) çevre yönetimi uygulamalarında lider olma isteği ile (4) misafirleri ikna etmek amacı güdüldüğü yer almaktadır.

Araştırma ile uluslararası bir zincire bağlı olarak faaliyet gösteren termal otel işletmelerinin, yeşil yıldızın dışında bağlı oldukları grup içerisinde uygulanan zincire ait özel çevre yönetimi programını uyguladıkları ve bu çevre etiketinin belgesine de sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu otel işletmeleri zincir grubun merkez ofisinin politikaları ve yönlendirmeleri sonucunda buldukları ülkenin çevre ile ilgili ulusal mevzuatlarını takip etmek ve bu yasal yönetmeliklere uymakla yükümlüdürler. Bu doğrultuda merkez ofislerin yeşil yıldızın alınmasında karar verici birimler olarak bir belirleyici faktör olduğu tespit edilmiştir.

Termal oteller, ilave yatırım ya da ekstra maliyet yükümlülüğü olmadan, herhangi bir borçlanmaya gereksinim duymadan işletme bünyesinde hali hazırda farkında olarak ya da olmayarak yapılmakta olan uygulamaların ilgili çevre etiketi ya da sertifikasına ait yönetmelik kriterlerinin asgari niteliklerini karşılması sayesinde işletmelerin yeşil yıldızla başvurmayaya karar verdiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda termal otel işletmelerinin sadece gerekli evrakların hazırlığı, başvuru yapılması ve denetimler doğrultusunda yasal prosedürlerin yerine getirilerek belge başvurusu yaptığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin bu belirleyici faktöre yönelmesi “greenwash” (yeşil gözboyama) ya da yeşil olmaya özenme gibi nedenler doğrultusunda gerçekleşmiş olabilir. Diğer taraftan ÇYU’yu belgelendirme isteği kendi başına yeşil yıldız için bir belirleyici olduğu gibi bu belirleyici otel işletmelerinde hedefe ulaşmak aracı bir unsur olarak da değerlendirilebilir. Dolayısıyla termal otel yöneticilerinin “var olan ÇYU’yu belgelendirme isteği” ile yeşil yıldızla başvurması işletmelerin ÇYU’yu sektörel trendlerin takip edilmesi doğrultusunda gerçekleştirdiği şeklinde yorumlanabilir.

Çevre yönetimi uygulamalarında lider olma isteği termal otel işletmelerini veya yöneticilerini yeşil yıldızla başvurmayaya iten önemli belirleyicilerden birisidir. Yeşil yıldız belgesine gerek faaliyet gösterilen coğrafi bölgede gerek ilde gerekse de o destinasyonda ilk sahip olan işletme unvanını elde etmek yöneticiler arasında yaygınlık göstermektedir. Dolayısıyla öncü ve örnek otel olma hedefi yeşil yıldızın iç faktörler alt boyutunda yeşil yıldızın etkili bir belirleyicisi olduğu, yöneticilerin bu sayede iç motivasyon kaynağı olarak çevresel duyarlılıklarını dışa vurmak istedikleri söylenebilir. Ayrıca misafirleri ikna etmek amacıyla, misafirlerin memnuniyet düzeylerini düşürmeden, onların işletmelerine sadık kalmasını sağlamak ve misafir kaybı yaşamamak için otel yöneticileri tarafından istenilen düzeyde ÇYU benimsenebilmektedir.

Dış Faktörler Boyutu Belirleyicileri

Yapılan analizler sonucunda termal otel işletmelerini yeşil yıldız almaya yönlendiren faktörler son olarak “dış faktörler” alt boyutunda ele alınmıştır. Bu boyut altındaki en önemli belirleyici unsur teşvikler olarak tespit edilmiştir. Türkiye’de ÇDKT kampanyası kapsamında %10’luk bir elektrik enerjisi desteğinin verilmesi ilk etapta yöneticiler açısından kulağa hoş gelecek başvurular için önemli bir motivasyon kaynağı olmuş ve otellerin yeşil yıldızla yönelmesindeki belirleyicilerden birisi haline gelmiştir. Fakat elektrik idaresinin özelleştirilmesi süreci ÇDKT kampanyası ile yakın tarihlerde aynı döneme denk gelmiştir. 5 yıldızlı büyük termal otel işletmelerinin elektrik tüketimlerinin fazla olması nedeniyle elektrik piyasasının özelleşmesi doğ-

rultusunda tüketim bazlı ikili özel anlaşmaların yapılmasının yolu açılmıştır. Bu vesile ile otel işletmeleri elektrik enerjisini %20-30 düzeylerinde daha uygun fiyatlara satın alma imkânı bulmuşlardır. Dolayısıyla, ÇDKT kapsamında verilen teşviklerin ilk yıllarda yeşil yıldız için temel dış faktör belirleyiciler arasında ilk sırada yer almasına rağmen bugün itibarıyla büyük otel işletmeleri açısından bu özelliğini yitirdiği söylenebilir. Fakat aynı durumun küçük boyutlu otel işletmeleri için satın alma güçlerinin azlığından dolayı söz konusu olduğunu söylemek doğru olmayacaktır.

Termal otel işletmelerinin yeşil yıldız başvurusu yaparken iç paydaşlarından (çalışanlar) hiç etkilenmediği, onlardan gelen herhangi bir talep ya da baskı olmadığı; dış paydaşlarından ise genel olarak etkilenmediği, var olan etki şiddetinin ise çok düşük düzeylerde kaldığı görülmüştür. Dış paydaşlar boyutunda müşterilerin taleplerinin karşılanması, profesyonel yönlendirme ve hükümet tarafından bir baskısının en düşük etkiye sahip yeşil yıldızın belirleyicileri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebi olarak çevre bilinci ve eğitimi konularında gerek yerli turistlerin ve müşterilerin gerek toplumun, gerek STK ve ticari örgütlerin gerekse de devletin eksikliklerinin ve farkındalık düzeylerinin düşük olduğu gösterilebilir. Belirtilen dış paydaşlar tarafından çevrenin öneminin henüz yeni yeni anlaşılmasına başlaması, eğitimlerin yeterli düzeyde olmaması ve buna bağlı olarak farkındalığın yaygınlaşmaması da bu farklılığın kaynağı olabilir.

Dış faktörler alt boyutunda yer alan kayda değer belirleyicilerden bir diğeri “meşruiyet ve yasallık” ile “ulusal çevre kanunu ve yönetmelikleri” doğrultusunda hareket etme isteği faktördür. Yöneticiler ÇYU’nun bir göstergesi olarak yeşil yıldız belgesini kullanmakta ve bu sayede de gerek iç ve dış paydaşların gözünde gerek toplumun gözünde gerekse de hükümetin nezdinde faaliyetlerinin meşru bir zeminde gerçekleştirdiğini bir kez daha tasdiklemiş olmaktadır. Dolayısıyla termal otel işletmeleri bu belirleyici ile paydaşların gözünde itibarlarını koruyabilir, kamuoyundan onay olarak gelirlerini artırma adına avantaj elde edebilir.

Otel yöneticilerini yeşil yıldızla yönlendiren belirleyiciler arasında “turizm sektöründeki uluslararası sektörel ilgili trendleri takip etme ve kendi işletmelerine uyarılama” ile “destinasyondaki rakip otel işletmelerini takip etme, onlardan geri kalmama” istekleri “dış faktörler” alt boyutundaki motive edici faktörler olarak araştırmada elde edilen sonuçlardan birisidir. ÇYU’ların ve buna bağlı çevre etiketi, ödül ve sertifikası programlarının batı toplumlarında 30 yıldır var olmasına rağmen bu tür uygulamalar Türkiye’de henüz ÇDKT kampanyası ile son yıllarda yavaş yavaş yaygınlaşmaya başlamıştır. Özellikle yabancı misafirlere hizmet

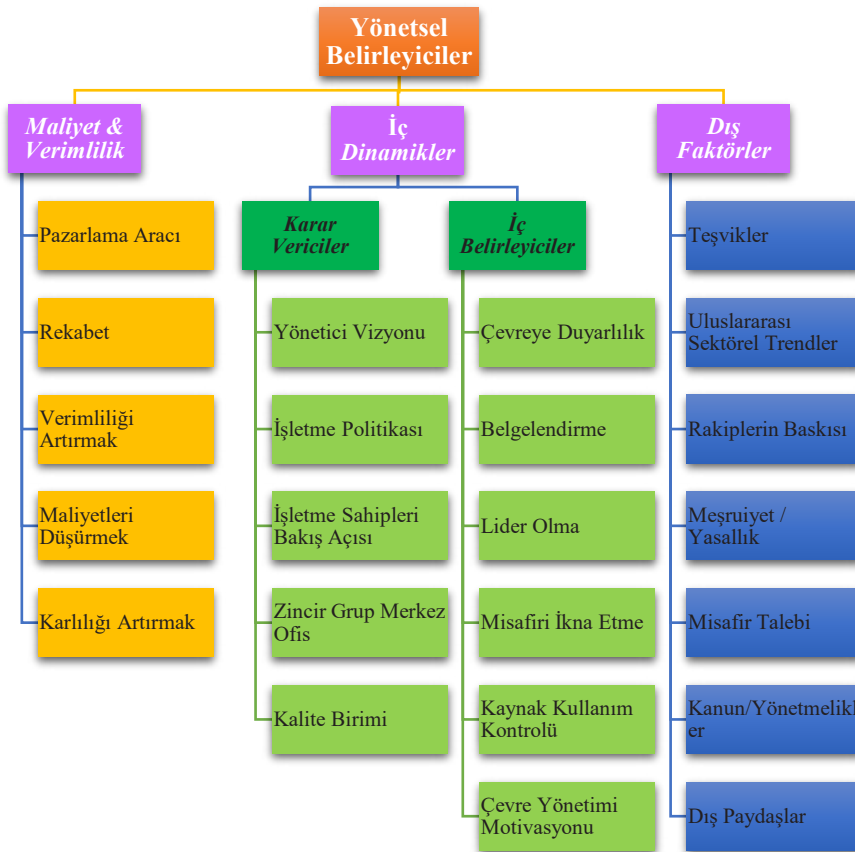
veren termal otel işletmeleri hedeflerine ulaşabilmek için uluslararası tur operatörleri ve diğer ticari iş birliklerinin önem verdiği değerleri takip etmek ve kendi bünyelerine uyarlamak durumundadırlar. Bu sebeple otelcilik sektöründe uluslararası arenada ortaya çıkan yeni akımların, gelişmelerin, farklı uygulamaların ya da programların takip edilmesi yöneticiler açısından önem arz etmektedir. Yöneticiler bu değerlerin benzerlerini kendi işletmelerinde benimsemek için, var olan uluslararası gelişmeler ulusal alanlarda ÇYU için teşvik edici bir belirleyici görevi üstlenmektedir. Benzer durum aynı bölgedeki ya da destinasyondaki “rakip otel işletmelerini takip etme ya da onlardan geri kalmama” düşüncesi için de geçerlidir. Otel yöneticilerinin yeni yaygınlaşmaya başlayan bir sistem ya da sertifikasyon sürecinin gerisinde kalmak istememesi ya da zaten var olan birtakım ÇYU ile rekabette geriye düşmemek ve bu sebeple müşteri kaybı yaşamamak için “rakip otel işletmelerini takip etmek” yeşil yıldızın önemli belirleyicileri arasında yer almaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulardan hareketle, termal otel işletmelerinde çevre yönetimi sistemi ve uygulamaları kapsamında ÇDKT kampanyasının sembolü olan yeşil yıldızın belirleyicilerini “maliyet ve

verimlilik”, “iç dinamikler” ve “dış faktörler” olmak üzere üç tema ile şekil-2’deki gibi modellemek mümkündür.

Çevre Yönetimi Uygulamaları ve Yeşil Yıldızın Avantajlarına Yönelik Bulgular

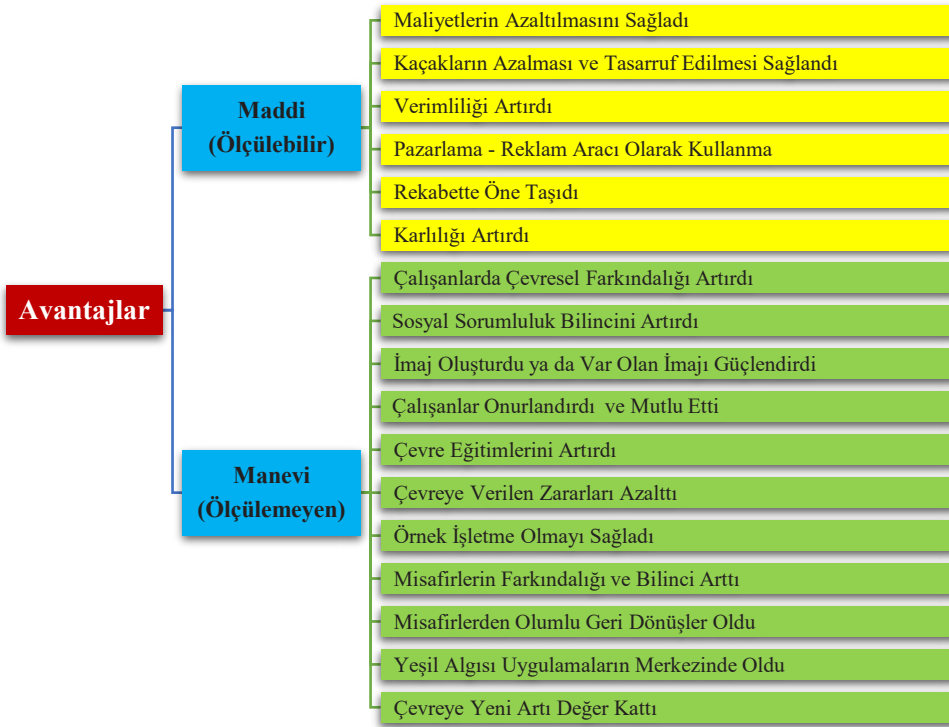
Termal otel işletmelerinde gerek ÇYU’nun benimsenmesinde gerekse de yeşil yıldız başvuru kararı verilmesinde birtakım belirleyici etmenler rol oynamıştır. Yöneticilerin bu belirleyici motivasyon faktörleri doğrultusunda ÇYU’yu hayata geçirmeleri ve yeşil yıldız sahibi olmaları sonrasında birtakım avantaj ve fayda elde etmeleri beklenmektedir. Yapılan analizler sonrasında termal otel işletmelerinin yeşil yıldızın avantajları olarak birçok farklı açıdan fayda sağladıkları tespit edilmiştir. Bunların en başında maliyetlerin azalması, kaynak kullanımında tasarruf sağlanması ve verimliliğin artması gelmektedir. Ayrıca sosyal sorumluluk açısından yerel halk ile etkileşimi geliştirmesi, yeşil yıldızın pazarlama ve reklam aracı olarak kullanılabilmesi ve bu doğrultuda işletmeyi rekabette öne taşıması, imaj oluşturmaya ve karlılığı artırması gibi birçok fayda da ikinci öncelikli avantajlar olarak araştırma bulguları arasında öne çıkmaktadır.



Şekil 2: Termal Otel İşletmelerinde Çevre Yönetimi Uygulamalarının ve Yeşil Yıldızın Belirleyicileri

Araştırmada yeşil yıldızın katkıları arasında elde edilen bulguların bir kısmı işletme çalışanları ile ilgili avantajlardır. Termal otel işletmeleri yeşil yıldız yönetimi sayesinde çalışanlar için çevre eğitimleri vermeye başlamış ve bunlar düzenli bir format haline getirilmiştir. Bu sayede çalışanların çevre konusundaki farkındalığı ve bilgisi artmış, işletme operasyonlarında çevre ve yeşil düşüncesi uygulamaların odak noktası haline almış, böylece iş takipleri kolaylaşmıştır. Dolayısıyla yeşil yıldız ile çevreye verilen zararların azaltılması ve bu doğrultuda da çalışanların mutlu ve onure olması, gururlanması, motivasyonlarının ya da işletmeye olan bağlılıklarının artması gibi birbirinden farklı olumlu katkılar ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan termal otel işletmeleri yeşil yıldız ile misafirlere ilişkin birtakım kazanımlar da elde etmektedirler. Bu avantajlar arasında önem sırasına göre misafirlerin farkındalığının artması, misafirlerden olumlu geri dönüşlerin, memnuniyetlerin olması, misafirlerin ikna edilmesi ve misafire güven vermesi, onların gözünde meşruiyet sağlamasıdır.

boyutundaki en önemli belirleyici olan “teşviklerden yararlanma” motivasyonu, yeşil yıldızın sonuçları arasındaki doğal avantajlardan birisi konumundadır. Diğer taraftan otel işletmelerinin önem verdikleri, değerli gördükleri ya da en ufak şekilde fayda sağlayabileceklerini düşündükleri kullanılabilir unsurları avantajla dönüştürmeye çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda faaliyet gösterdikleri bölgelerde bilgi, belge ya da uygulamada öncü olan otel işletmeleri bu değerleri yerel basın aracılığı ile ön plana çıkartmaktadırlar. Yeşil yıldızın avantajlarından biri olarak tespit edilen “yerel ve ulusal basında haber ve reklam ile işletme bilinirliğinin artması” unsuru bu felsefenin bir ürünü olarak ortaya çıkmış olabilir. Ayrıca yeşil yıldız yönetiminin bir bütün olarak işletme tarafından benimsenmesi, buradaki kriterlerin yerine getirilmesine ağırlık verilmesi ve bütüncül yaklaşım sergilenmesi nedeniyle yeşil yıldız bir avantajı olarak o termal otel işletmesi içinde bir çevre kültürünün oluşmasına imkân sağladığı



Şekil 3: Termal Otel İşletmelerinde Çevre Yönetimi Uygulamalarının ve Yeşil Yıldızın Sağladığı Avantajlar

Araştırma ile yeşil yıldızın avantajları arasında en az vurgulanan faydalar; yerel ve ulusal basında haber ve reklam ile işletme bilinirliğinin artması, otelde kurum içi çevre kültürünün oluşması, teşviklerden yararlanma, yerel halk ile etkileşimin artması ve işletmenin ceza almamasında yeşil yıldızın kontrol edici bir yönetmelik olarak tespit edilmiştir. Bu avantajların her birisi ayrı ayrı farklı bir termal otel işletmesi tarafından fayda olarak görülmektedir. Yeşil yıldızın “dış faktörler” alt

söylenbilir. Elde edilen bu bilgilerden hareketle, termal otel işletmelerinin çevre yönetimi ve yeşil yıldız ile elde ettiği avantajları şekil-3’de gösterildiği gibi modellemek mümkündür.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma bulguları dikkate alındığında konuyla ilgili literatür, yöneticiler ve çevre yönetimi uygulamaları bakımından önemli sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Bu sonuçlardan en önemlisi, termal otel işletmesi yöneticilerinin turizmde çevre yönetimi uygulamaları (ÇYU) ve kaynakların sürdürülebilirliği konusunda çok bilgili ve hassas olmaları, buna paralel olarak ÇYU'nun en önemli karar vericileri ve belirleyicileri arasında ilk sırada gelmesidir. Yöneticilerin tam tersine, termal otel işletmelerinde ÇYU'nun benimsenmesinde ve yeşil yıldızının alınmasında çalışanlar, tur operatörleri, ticari örgütler, sivil toplum kuruluşları ve yerel halk ya da toplumsal paydaşların herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan bu durum literatürde yer alan Kirk (1995), Bohdanowicz (2005), Chan & Wong (2006) ile Akdağ ve ark. (2014) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile zıtlık göstermektedir.

Termal otel işletmelerinde yönetsel açıdan çevreye duyarlılık üst düzey yöneticilerin veya sahiplerinin bakış açılarını, hayat felsefelerini ya da vizyonlarını yansıtmaktadır. Araştırma sonucunda termal otellerin; işletme politikalarında çevreyi milli servet olarak gördükleri, gelecek nesillere yaşanabilir bir ortam bırakabilmek için doğayı ve çevresel kaynakları korumaya önem verdikleri; enerji, su ve diğer çevresel kaynakların kullanımını bilinçli olarak takip ettikleri ve azaltmaya çalıştıkları; işletmelerinin gelecek yıllarda varlığını sürdürmek için tüm operasyonlarda çevre merkezli faaliyet benimsenmeye özen gösterdikleri belirlenmiştir. Bu uygulamalara ilave olarak termal otellerin çevreye artı değer katmaya gayret ettikleri, faaliyetleri yasal mevzuatlar çerçevesinde yürüttükleri ve ayrıca tüm bu çevresel odak noktalarını herhangi bir baskı olmadan, sosyal sorumluluk çerçevesinde, topluma katkı sağlayarak, olması gerektiğine inandıkları şekilde, doğru bir tutum olarak nitelendirerek yaptıkları tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar literatürdeki Tzschentke ve ark. (2004a; 2008), Bohdanowicz (2006), Chan (2011) ile Akatay & Aslan'ın (2008) araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Çevre yönetimi uygulamalarının otel işletmelerde benimsenmesini etkileyen faktörler olduğu gibi diğer tarafta da bu uygulamaların hayata geçirilmesi ya da bir çevre sertifikasına sahip olunması ile işletme tarafından elde edilebilecek birtakım önemli kazanımlar bulunmaktadır. Araştırma sonucunda termal otel işletmelerinin çevre yönetimi uygulamaları ve yeşil yıldız ile elde ettikleri faydanın en büyüğü ve en önemli kaynak kullanımı ve kayıp kaçakların azaltılması ile tasarruf elde edilmesi, bu sayede de girdi ve maliyetlerin azalmasıdır. Termal otel işletmelerinde maliyet-

leri azaltmak için verimliliği artıracak birtakım yatırımların yapılması gerektiği, bu doğrultuda da kısmi olarak fiziksel değişikliklerden dolayı maliyet yükümlülüğü olduğu, fakat uzun vadede yeni yatırımların geri ödenmesi ile işletme karlılığının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra yeşil yıldız belgesi henüz çok yaygınlaşmadığı için termal otel işletmelerinde bir reklam ve pazarlama aracı olarak kullanılabilmesi, bu sayede işletmenin kurumsal imajı artırma ve faaliyet gösterilen destinasyonda rekabet üstünlüğü sağlama gibi işletmelere kayda değer faydaları olmuştur.

Termal otel işletmelerinin çevre yönetimi göz önüne alındığında en çok enerji yönetimi, atık yönetimi ve su yönetimi alanlarında uygulamaları benimsediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu alanların öncelikli olarak tercih edilmesi ise yöneticilerin maliyet avantajlarından ötürü çevre yönetimi sistemi ve uygulamalarına yöneldiğini göstermektedir. Ayrıca bu otellerin yeşil yıldız sahibi olmadan önce yaptığı uygulamalar ile yeşil yıldız sahibi olduktan sonraki süreçte benimsediği faaliyetler arasında birtakım farklılıklar olduğuna dair sonuçlar elde edilmiştir. Bunların arasında en çok dikkat çeken farklılık; enerji ve su tüketimi ile atık yönetimi kapsamında benimsenen uygulamalara ilişkin yapılan işlemlerin detaylı raporlama, bakım ve kontrolleri açısından veri takiplerinin yapılmasıdır. Çalışanlara çevre eğitimlerinin verilmesi, misafirlere çevre yönetimi uygulamalarına ilişkin bilgi verici yönlendirme ve uyarıların yapılması ve işletmenin verimliliğini artırmak adına güncel teknoloji takipleri sayesinde birtakım yatırımlarla fiziksel değişikliklerin gerçekleştirilmesi de termal otel işletmelerinin çevre yönetim sistem(ler)i sayesinde uygulamadaki önemli farklılıklardan olduğu sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda çalışanların sorumluluklarının da arttığı görülmüştür.

Türkiye'de konaklama sektörünün hayatta kalması büyük ölçüde doğal çevrenin kalitesine bağlıdır. Bu nedenle, konaklama sektörü doğal kaynakların korunmasında ve sürdürülebilirliğinde önemli bir role sahiptir. Korumayı arttırmanın bir yolu da otel işletmelerinde çevre yönetimini uygulamalarının benimsenmesidir. Buna ek olarak, sektörün varlığını devam ettirebilmesi ekonomik sürdürülebilirliğine bağlıdır. Araştırmadan elde edilen çevre yönetimi değerlendirme sonuçlarına göre, çevre yönetim uygulamaları ile buna paralel çevre yönetim sistemlerinin ya da sertifikalarının benimsenmesi bu felsefeyi mantıklı kıldığını vurgulamaktadır. Bu noktadan hareketle otel işletmeleri yöneticilerinin aşağıda belirtilen önerileri dikkate almasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

- Otel yöneticileri öncelikle çevreye yönelik uygulamaları tespit etmeli, temel uygulamaları dikkatle uygulayarak çevre yönetimi uygulamalarına başlamalı-

dır. Otel işletmeleri temel düzeyde çevre yönetimini uyguluyorlarsa eğer zaten var olan çevresel faaliyetleri geliştirmeye, kalitesini artırmaya çalışmalıdır.

- Otel yöneticilerinin çevre yönetimi uygulamalarının işletmeye sağlayacağı katkı ve avantajları göz önüne alarak hangi alanlarda ne tür faaliyetlere ağırlık vermeleri gerektiğini planlamalıdır.
- Yöneticiler başta kendi işletmelerinin ileri yıllarda varlığını sürdürebilmesi ve gelecek nesillere yaşanabilir bir kaynak arzı bırakmak amacıyla çevre yönetimine ağırlık verirken sadece maddi unsurları göz önünde bulundurarak hareket etmemelidir.
- Otel işletmeleri sadece yazılı sözel bir çevre politikası yerine aktif ve çevre uygulamalarına yönelik güncel gelişmeler dâhilinde mali yatırımları içeren kısa, orta ve uzun vadeli planlamaları içeren politikalar geliştirmelidirler.
- Otel işletmeleri sözde değil özde çevre yönetimi uygulamaları ile faaliyetlerini sürdürmeli, çevre sertifikalarını da bu kapsamda değerlendirmeli ve belgeye sahip olmak için değil gerçekten benimsemiş uygulamaların bir karşılığı hak edilmiş bir ödül olarak görmelidir.
- Yöneticiler çevresel uygulamaları yasal mevzuatlarda yer aldığı için değil, olması gereken doğru, etik ve ahlaki değerlerden dolayı benimsemelidirler.
- Otel işletmeleri çevre yönetimi uygulamalarını sadece gözle görülür popüler alanlarda değil görünmeyen hizmet birimlerinde de benimsemeli, tüm departmanlara uyarlamalı ve her noktada yürürlüğe koymalıdır.
- Otel işletmeleri çevre yönetimi konusunda kesin bir başarı hedefleniyorsa mutlak surette kendi bünyelerinde kadrolu bir çevre sorumlusu buldurmalı, geçici danışmanlık firmaları ile çalışmalıdır. Böylece dinamik ve aktif bir çevre yönetimi ile kazanımlarını artırmalıdır.
- Yöneticiler çevre bilinci ve uygulamalar konusunda hem kendilerini sürekli yenileyecek hem de çalışanları geliştirecek eğitimler düzenlemeli, bunların sürekliliğini ve takibini sağlamalıdır. Bu noktada işbirliği imkânı olabilen yerel yönetimler, üniversiteler ve ulusal kamu kuruluşları ile çevresel fayda kapsamında paylaşımlarda bulunulmalı ve birlikte çalışılacak ortamlar oluşturulmalıdır.
- Turistlerin çevresel farkındalığının artması neti-

cesinde orta düzeyde gelire sahip olan turistler için özellikle 4 yıldızlı ve 3 yıldızlı otel işletmeleri tarafından çevre yönetimi uygulamaları ve sistemleri benimsenmelidir.

Araştırma sonuçları açısından politikacılar için de birtakım önerilerin dikkate alınmasının fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Yeni kurulacak otel işletmeleri için henüz yapım aşamasında çevreye duyarlı faaliyetlerin dikkate alınmasına yönelik gerekli çalışmalar yapılmalıdır. İşletmelerin yapım ve işletme aşamasında çevreye duyarlılık ölçütleri bir zorunluluk olarak belirlenmelidir.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı ile ulusal çevre kuruluşları otellerdeki çevre yönetimini teşvik etmeye ve mümkün olduğunca kolaylaştırmaya devam etmelidirler.
- Çevre yönetiminde en iyi uygulamaların ve uygulayıcı otel işletmelerinin takip edilmesi, belirlenmesi ve ödüllendirilmesine yönelik projelere önem verilmeli, devamlılığı ile çevre yönetimi bilincinin canlı tutulması sağlanmalıdır.
- ÇDKT kampanyası ile doğrudan verilen maddi teşviklerin yanı sıra, dolaylı yoldan da (ihalelerde ÇDKT önceliği, vergi kredileri, eğitimler gibi) maddi teşvikler verilmeli, ayrıca manevi (liderlik, misafirlere tanıtma, çeşitli platformlarda onurlandırma gibi) teşvikler de sisteme dâhil edilmelidir.
- ÇDKT kapsamındaki yeşil yıldız yönetmeliğinin çağın gereksinimlerine göre güncellenmesi ve kayda değer bir hale getirilmesi gerekmektedir.
- Kaynakların korunması ve sürdürülebilirliğin sağlanması için diğer sektörlerle ve kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği ve ortak çalışmalar yapılmalıdır.
- Çevre konusundaki bilinçlendirme çalışmaları turistik destinasyonlardan başlayarak toplumun geneline yayılmalı, çevre eğitimleri temel eğitim sistemine dâhil edilmelidir.
- Çevresel farkındalık faaliyetlerini en iyi şekilde organize eden ve gerçekleştiren otel işletmelerine KTB tarafından "En İyi ÇDKT Etkinlik Ödülü" verilmelidir.
- Çevre yönetiminin sadece konaklama sektörü ile sınırlı kalmaması, diğer turistik işletmelerde de atılımların yapılması için alt yapı çalışmalarına başlanmalıdır.

- Jeotermal kaynakların otel işletmelerine arzının sağlanabilmesi için henüz ortak dağıtımı tek elden yapacak jeotermal şirketlerinin bulunmadığı termal bölgelerde yeni şirket kuruluşları başlatılmalı ve süreçleri hızlandırılmalıdır. Ayrıca termal bölgelerde faaliyet gösteren mevcut jeotermal şirketlerin ise gerek termal suyun çıkartılması gerek dağıtım noktasında alt yapıları güçlendirilmeli ve daha iyi hizmet sunabilmeleri için gerekli bütçe sağlanmalıdır.
- Jeotermal kaynakların sürdürülebilirliğine ilişkin otel işletmelerinde termal suların kullanım sonrasında geri dönüşüme gönderilebilmesi için ilgili termal bölgelerde re-enjeksiyon alt yapı çalışmaları yapılmalıdır. Otellerden ısısı alınmış termal suları toplamak için asgari bir iade oranı belirlenmelidir. Bu doğrultuda termal atık sular geri toplanmalı ve merkezi dağıtıcı firma tarafından re-enjekte edilmelidir.

Araştırma Türkiye'de turizm endüstrisi ve termal oteller için bir takım avantajlara sahip olmanın yanı sıra bazı sınırlılıklar da içermektedir. Araştırmanın konusunu oluşturan çevre yönetimi üzerine yapılan çalışmaların az olması ve uygulama alanını oluşturan konaklama işletmelerinde böyle bir çalışmanın daha önce yapılmamış olması araştırmanın temel sınırlılığını oluşturmaktadır. Araştırma evreninin küçük olması (13 işletme), uygulama alanının sadece termal otel işletmeleri ile sınırlı olması ve elde edilecek veriler dâhilinde yapılan genellemelerin işletmelere uyarlanması çalışmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Benzer şekilde evreni oluşturan otel işletmelerinden sadece birer yönetici ile görüşme gerçekleştirilmesi, yöneticilerin iş yoğunluğu nedeniyle yeterli zamana sahip olmaması, bazı yöneticilerin çevre yönetimi uygulamalarına sonradan dâhil olması nedeniyle kısmen bilgi eksiliğinin olması da birer sınırlılık oluşturmaktadır. Çalışmanın bir başka kısıtlaması, yanıt oranını kısıtlayan verilerin toplandığı zaman dilimidir çünkü veri toplanması Türkiye'de turizm sezonunun başladığı Nisan ayında gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, araştırmada veri toplama tekniği olarak nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniğinin uygulanacak olması ile katılımcıların net, gerçek ve güvenilir bilgi paylaşımından kaçınması da başka bir sınırlılıktır.

Bu araştırmadan hareketle gelecek yıllarda yapılabilecek çalışmalara ilişkin öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırmada elde edilen sonuçlar literatüre çeşitli yollarla katkıda bulunmuş olsa da elde edilen sonuçların hangilerinin daha çok etkiye sahip olduğunu tespit etme için çevre yönetiminin belirleyicileri ve avantajlarına dair ölçekler geliştirilmeli

ve gelecekte yapılacak akademik çalışmalarda nitel yöntemlerle bu sonuçlar test edilmelidir.

- Benzer araştırma yeşil yıldız sahibi olmayan termal otel işletmelerinde de nitel yöntemlerle gerçekleştirilerek ilgili çalışma sonuçları ile karşılaştırmalar yapılabilir. Böylece çevre yönetiminin belirleyicileri unsurları daha geniş bir evrende tespit edilebilir.
- Termal otellerin dışında yeşil yıldızlı şehir ve kıyı otellerinde de benzer çalışma uygulanarak otel türü ve sınıfına göre çevre yönetimi uygulamalarının ne tür benzerlik ya da farklılıklar içerdiği ortaya konulabilir. Böylece otel işletmelerinin türüne göre yeşil yıldız sertifikasında yeniden yapılandırılmaya gidilmesinin önü açılmış olacaktır.
- Ulusal ve uluslararası sermayeli otel işletmelerinde çevre yönetimi uygulamaları ilgili çalışmalarda ele alınarak karşılıklı olarak değerlendirilebilir. Böylece bağımsız oteller ile zincir oteller arasındaki çevre yönetimi uygulamalarının farklılıkları, bunların neden kaynaklandığı ortaya konulabilir.
- Otel işletmelerinde çevre yönetimi uygulamalarının belirleyicilerinin yanı sıra engelleyicileri, sınırlayıcıları ve kolaylaştırıcıları da ortaya çıkartabilecek yönde araştırmalar yapılmalıdır. Bu kapsamda sadece otel işletmeleri açısından değil yerel yönetimler, hükümet ve diğer çevre kuruluşları tarafından da konu ele alınmalı ve bir bütün olarak değerlendirilmelidir.
- Konaklama sektörünün dinamizmi ve çevre yönetiminde sürekli iyileştirme ilkesi göz önüne alındığında, aynı veya benzer verileri yakalayan nitel çalışmaların ileri ki yıllarda da tekrarlanması önerilmektedir.

Bu çalışma, otel işletmelerinin genel müdürleri, üst düzey yöneticileri ve otel sahiplerini hedeflemiştir. Çünkü otel işletmelerinde önemli kararları verme eğiliminde olanlar bu insanlardır. Bu nedenle, çevre yönetimi ve uygulamaları bu çalışmada öncelikle yönetsel bakış açısıyla ele alınmıştır. Dolayısıyla çevresel yönetim hakkında fikir sunan bu çalışma ve bulgular termal otel işletmeleri bağlamında değerlendirilmelidir. Bununla birlikte, çevre yönetiminin benimsenmesi ve özellikle gelişmiş seviyelerde uygulanabilmesi için yalnızca yöneticilerin değil tüm çalışanların bu sistemin bir parçası olması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akatay, A. & Aslan, Ş. (2008). Yeşil Yönetim ve İşletmeleri ISO 14001 Sertifikası Almaya Yönelen Faktörler, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10 (1), 313-339.
- Akdağ, G., Güler, O., Demirtaş, O., Dalgıç, A. & Yeşilyurt, C. (2014, 4-6 Haziran). Turizm ve Çevre İlişkisi: Türkiye'deki Yeşil Otellerin Gözünden Yeşil Otelcilik Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme, Coğrafyacılar Derneği Uluslararası Kongresi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Akova, O., Yaşar, A. G., Aslan, A. & Çetin, G. (2015). Çalışanların Çevre Yönetimi Algıları ve Örgüt Kültürü İlişkisi Yeşil Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Araştırma, Research Journal of Business and Management, 2 (2), 169-184.
- Alexandre, S. & Kennedy, C. (2002). Green Hotels: Opportunities and Resources for Success. Zero Waste Alliance, Portland: One World Trade Center.
- Alonso-Almeida, M. M., Robin, C. F., Pedroche C. M. S. & Astorga, P. S. (2017). Revisiting Green Practices in the Hotel Industry: A Comparison between Mature and Emerging Destinations, Journal of Cleaner Production, 140, 1415-1428.
- Alvarez-Gil, M., Burgos-Jimenez, J. & Cespedes-Lorente, J. (2001). An Analysis of Environmental Management, Organizational Context and Performance of Spanish Hotels, Omega, 29 (6), 457-471.
- Atay, L. & Dilek, S.E. (2013). Konaklama İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Uygulamaları: Ibis Otel Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (1), 203-219.
- Ateşoğlu, İ. & Türker, A. (2010). Konaklama İşletmelerinin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yaklaşımı: Muğla İli Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (3), 207-226.
- Aykan, E. & Sevim, B. (2013). Konaklama İşletmelerinde Çevre Yönetimi Uygulamaları ve Algılanan Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi: Kayseri ve Nevşehir Otelleri Üzerinde Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5 (3), 93-113.
- Ayuso, S. (2007). Comparing Voluntary Policy Instruments for Sustainable Tourism: The Experience of the Spanish Hotel Sector, Journal of Sustainable Tourism, 15 (2), 144-159.
- Babakri, K. A., Bennett, R. A. & Franchetti, M. (2003). Critical Factors for Implementing ISO 14001 Standard in US Industrial Companies, Journal of Cleaner Production, 11 (7), 749-752.
- Backer, L. (2007). Engaging Stakeholders in Corporate Environmental Governance. Business and Society Review, 112 (1), 29-54.
- Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness, Academy of Management Journal, 43 (4), 717-736.
- Batstic, M. & Gojic, S. (2012). Measurement Scale for Eco-Component of Hotel Service Quality, International Journal of Hospitality Management, 31 (2), 1012-1020.
- Bellesi, F., Lehrer, D. & Tal, A. (2005). Comparative Advantage: The Impact of ISO 14001 Environmental Certification on Exports, Environmental Science & Technology, 39 (7), 1943-1953.
- Berezan, O., Raab, C., Yoo, M. & Love, C. (2013). Sustainable Hotel Practices and Nationality: The Impact on Guest Satisfaction and Guest Intention to Return, International Journal of Hospitality Management, 34 (1), 227-233.
- Best Enerji. (2013). Yeşil Yıldız Sahibi Otellerle İndirimli Elektrik. 23 Mayıs 2017. <http://www.bestenerji.net/index.php/2012-12-06-08-4553/sektordenhaberler/127yesil-y-ld-z-sahibi-otellere-indirimli-elektrik>
- Bichta, C. (2003). Corporate Socially Responsible (CSR) Practices in the Context of Greek Industry, Corporate Social Responsibility & Environmental Management, 10 (1), 12-24.
- Blanco, E., Rey-Maqueira, J. & Lozano, J. (2009). Economic Incentives for Tourism Firms to Undertake Voluntary Environmental Management, Tourism Management, 30 (1), 112-122.
- Bohdanowicz, P. (2005). European Hoteliers' Environmental Attitudes: Greening the Business, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 46 (2), 188-204.
- Bohdanowicz, P. (2006). Environmental Awareness and Initiatives in the Swedish and Polish Hotel Industries-Survey Results, Hospitality Management, 25 (4), 662-682.
- Bohdanowicz, P. & Martinac, I. (2003). Attitudes towards Sustainability in Chain Hotels - Results of a European Survey. Proceedings of the CIB International Conference on Smart and Sustainable Built Environment (SASBE2003), Brisbane, Australia November 19-21, 2003.
- Bohdanowicz, P., Zientara, P. & Novotna, E. (2011). International Hotel Chains and Environmental Protection: An Analysis of Hilton's We Care! Programme (Europe, 2006-2008). Journal of Sustainable Tourism, 19 (7), 797-816.

- Boiral, O. (2007). Corporate Greening through Ithrough1: A Rational Myth? *Organizational Science*, 18 (1), 127-146.
- Bonilla Priego, M. J., Najera, J. & Font, X. (2011). Environmental Management Decision-Making in Certified Hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(3), 361-381.
- Bramwell, B. & Alletorp, L. (2001). Attitudes in the Danish Tourism Industry to the Roles of Business and Government in Sustainable Tourism, *The International Journal of Tourism Research*, 3 (2), 91-103.
- Butler, J. (2008). The Compelling “Hard Case” for “Green Hotel” Development, *Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly*, 49 (3), 23-244.
- Buysse, K. & Verbeke, A. (2003). Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective, *Strategic Management Journal*, 24 (5), 453-470.
- Carmona-Moreno, E., Cespedes-Lorente, E. J. & Burgos-Jimenez, J. D. (2004). Environmental Strategies in Spanish Hotels: Contextual Factors and Performance, *Service Industries Journal*, 24 (3), 101-130.
- Cespedes-Lorente, J., Burgos-Jimenez, J. & Alvarez-Gil, M.J. (2003). Stakeholders’ Environmental Influence. An Empirical Analysis in the Spanish Hotel Industry, *Scandinavian Journal of Management*, 19 (3), 333-358.
- Chan, E. S. W. (2008). Barriers to EMS in the Hotel Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 27 (2), 187-196.
- Chan, E. S. W. (2011). Implementing Environmental Management Systems in Small and Medium Sized Hotels: Obstacles, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 35 (1), 3-23.
- Chan, E. S. W. & Hawkins, R. (2012). Applications of EMSs in a Hotel Context: A Case Study, *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), 405-418.
- Chan, E. S. W. & Wong, S. C. K. (2006). Motivations for ISO 14001 in the Hotel Industry. *Tourism Management*, 27 (3), 481-492.
- Claver-Cortes, E., Molina-Azorin, J. F., Pereira-Moliner, J. & Lopez-Gamero, M. D. (2007). Environmental Strategies and their Impact on Hotel Performance, *Journal of Sustainable Tourism*, 15 (6), 663-79.
- Despretz, H. (2001). Green Flag for Greener Hotels, Final Report. European Community, Valbonne, France. Retrieved March 22, 2017, from <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/documents/lifefinalreport.pdf>
- Dickinson, S. J., Gill, D. L., Purushothaman, M. & Scharl, A. (2008). A Web Analysis of Sustainability Reporting: An Oil and Gas Perspective, *Journal of Website Promotion*, 3 (3/4), 161-182.
- Dinçer, M. Z. & Gedik, S. (2010, 2-5 Aralık). Sürdürülebilir Turizm Yaklaşımı İçinde İstanbul'daki 5 Yıldızlı Çok Uluslu Konaklama İşletmelerinin Çevre Duyarlılığının Değerlendirilmesi. 11. Ulusal Turizm Kongresi, Kuşadası, Aydın.
- Dodds, R. & Kuehnel, J. (2010). CSR among Canadian Mass Tour Operators: Good Awareness but Little Action, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (2), 221-44.
- Eesley, C. & Lenox, M. J. (2006). Firm Responses to Secondary Stakeholder Action, *Strategic Management Journal*, 27 (8), 765-781.
- Enz, A. C. & Siguaw, A. J. (1999). Best Hotel Environmental Practices, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), 72-7.
- Gonzalez-Benito, J. & Gonzalez-Benito, O. (2005). An Analysis of the Relationship between Environmental Motivations and ISO 14001 Certification. *British Journal of Management*, 16 (2), 133-148.
- Goodman, A. (2000). Implementing Sustainability in Service Operations at Scandic Hotels, *Interfaces*, 30 (3), 202-214.
- Graci, S. & 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), 251-70.
- Gulka, G. & Crawford, P. (2007). Vermont's Green Hotels in the Green Mountain State (GHGMS) Program. Retrieved February 23, 2017, from <http://www.newmoa.org/prevention/webconferences/hospitality/NEWMOAGreenHotelPresent.pdf>
- Han, H., Hsu, L. & Lee, J. (2009). Empirical Investigation of the Roles of Attitudes Toward Green Behaviors, Overall Image, Gender, and Age in Customers’ Eco-Friendly Decision-Making Process, *International Journal of Hospitality Management*, 28 (4), 519-528.
- Hobson, K. & Essex, S. (2001). Sustainable Tourism: A View from Accommodation Businesses, *Service Industries Journal*, 21 (4), 133-146.
- Hoffman, A. (2000). *Competitive Environmental Strategy: A Guide to the Changing Business Landscape*, Island Press, Washington, DC, USA.
- Hsiao, Y. T., Chuang, M. C., Kuo, W. N. & Fong Yu, M. S. (2014). Establishing Attributes of an Environmental Management System for Green Hotel Evaluation, *International Journal of Hospitality Management*, 36 (1), 197-208.
- 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.

- Isenmann, R., Bey, C. & Welter, M. (2007). Online Reporting for Sustainability Issues, *Business Strategy and the Environment*, 16 (7), 487-501.
- Jiang, R. J. & Bansal, P. (2003). Seeing the Need for ISO 14001. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1047-1067.
- Karagiorgas, M., Tsoutsos, T., Drosou, V., Pouffary, S., Pagano, T., Lopez Lara G. & Melim, J. M. M. (2006). HOTRES: Renewable Energies in the Hotels. An Extensive Technical Tool for the Hotel Industry, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 10 (3), 198-224.
- Kassinis, G. & Soteriou, A. (2003). Greening the Service Profit Chain: The Impact of Environmental Management Practices, Production and Operations Management, 12 (3), 386-403.
- Kaymaz, M. (2012). Turizm Sektöründe Çevre Yönetimi: Marmaris'teki Konaklama İşletmeleri Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Kirk, D. (1995). Environmental Management in Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (6), 3-8.
- Kirk, D. (1998). Attitudes to Environmental Management Held by a Group of Hotel Managers in Edinburgh, *International Journal of Hospitality Management*, 17 (1), 33-47.
- Korul, V. (2003). Havaalanı Çevre Yönetim Sistemi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1), 99-120.
- Küçük, M. (2013, 5-8 Aralık). Konaklama İşletmeleri ve Çevre Duyarlı Uygulamalar, 14. Ulusal Turizm Kongresi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Kyriakidou, O. & Gore, J. (2005). Learning by Example: Benchmarking Organizational Culture in Hospitality, *Tourism and Leisure Smes, Benchmarking: An International Journal*, 12 (3), 192-206.
- Lee, J., Hsu, L., Han, H. & 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.
- Lee, S. & Park, S. Y. (2009). Do Socially Responsible Activities Help Hotels and Casinos Achieve Their Financial Goals?, *International Journal of Hospitality Management*, 28 (1), 105-112.
- Leonidou, L.C., Leonidou C.N., Fotiadis, T.A. & 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.
- Leslie, D. (2007). The Missing Component in the "Greening" of Tourism: The Environmental Performance of the Self-Catering Accommodation Sector, *International Journal of Hospitality Management*, 26 (2), 310-322.
- Lin, Y. H. & Hemmington, N. (1997). The Impact of Environmental Policy on the Tourism Industry in Taiwan, *Progress in Tourism & Hospitality Research*, 3 (1), 35-45.
- Lopez, E. P., Rodriguez, F. J. G. & Tano, D. G. (2004). Importance of Environmental Resources and Capabilities for Firm's Competitiveness: The Case of Hotel Industry in the Canary Islands, *Anatolia: International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 15 (2), 183-199.
- Manaktola, K. & Jauhari, V. (2007). Exploring Consumer Attitude and Behaviour towards Green Practices in the Lodging Industry in India, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (5), 364-377.
- McIntosh, A. (1990). The Impact of Environmental Issues on Marketing and Politics in the 1990s. *Journal of the Marketing Research Society*, 33 (3), 205-217.
- Mensah, I. (2004). Environmental Management Practices in US Hotels. Retrieved March 23, 2017, from <http://www.hotel-online.com/News/PR20042nd/May04EnvironmentalPractices.html>
- Michailidou, A. V., Vlachokostas, C. & Moussiopoulos, N. (2016). Interactions between Climate Change and the Tourism Sector: Multiple-Criteria Decision Analysis to Assess Mitigation and Adaptation Options in Tourism Areas, *Tourism Management*, 55, 1-12.
- Miles, M., Munilla L. S. & McClurg, T. (1999). The Impact of ISO 14000 Environmental Management Standards on Small and Medium Sized Enterprises, *Journal of Quality Management*, 4 (1), 1-122.
- Miles, M. P. & Covin, J. G. (2000). Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage, *Journal of Business Ethics*, 23 (3), 299-311.
- Min, W. (2011). An Analysis on Environmental Awareness and Behavior in Chinese Hospitality Industry - A Case of Xiamen City, *Energy Procedia*, 5, 1126-1137.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Molina-Azorin, J. F., Claver-Cortes, E., Lopez-Gamero, M. D. & Tari, J. J. (2009). Green Management and Financial Performance: A Literature Review, *Management Decision*, 47 (7), 1080-1100.

- Molina-Azorin, J. F., Tari, J. J., Pereira-Moliner, J., Lopez-Gamero, M. D. & 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.
- Newman, C.J. & Breeden, M. K. (1992). Managing in the Environmental Era: Lessons from Environmental Leaders. *Columbia Journal of World Business*, 27 (3/4), 210-21.
- Öztürk, Y. & Karacaer Serin, S. (2015, 14-16 Mayıs). Konaklama İşletmelerinde Yeşil Pazarlama Yaklaşımı Kapsamında Yeşil Yıldız Uygulaması: Double Tree By Hilton Avanos-Cappadocia Örneği, Doğu Karadeniz Bölgesi Sürdürülebilir Turizm Kongresi, Gümüşhane Üniversitesi Turizm Fakültesi, Gümüşhane.
- Park, J. & Kim H.J. (2014). Environmental Proactivity of Hotel Operations: Antecedents and the Moderating Effect of Ownership Type, *International Journal of Hospitality Management*, 37, 1-10.
- Penny, W. Y. K. (2007). The Use of Environmental Management as a Facilities Management Tool in the Macao Hotel Sector, *Facilities*, 25 (7/8), 286-295.
- Pizam, A. (2009). Green Hotels: A Fad, Ploy or Fact of Life?, *International Journal of Hospitality Management*, 28 (1), 1.
- Polonsky, M. J. (1994). An Introduction to Green Marketing, *Electronic Green Journal*, 1 (2), 1-10.
- Pouliot, C. (1996). ISO 14000: Beyond Compliance to Competitiveness, *Manufacturing Engineering*, 116 (5), 51-56.
- Prendergast, G. & Man, H. W. (2002). The Influence of Store Image on Store Loyalty in Hong Kong's Quick Service Restaurant Industry, *Journal of Foodservice Business Research*, 5 (1), 45-59.
- Rahman, I., Reynolds, D. & Svaren, S. (2012). How "Green" are North American Hotels? An Exploration of Low-Cost Adoption Practices, *International Journal of Hospitality Management*, 31 (3), 720-727.
- Revilla, G., Dodd, T. H. & Hoover, L. C. (2001). Environmental Tactics Used by Hotel Companies in Mexico, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1 (3-4), 111-127.
- Rezidor Hotel Group. (2017). Responsible Business. Retrieved March 24, 2017, from <http://www.responsiblebusiness.rezidor.com/>
- Rikhardsson, P., Andersen, A. & Bang, H. (2002). Sustainability Reporting on the Internet: A Study of the Global Fortune 500, *Greener Management International*, 40 (winter), 57-75.
- Roberts, J. A. (1996). Green Consumers in the 1990s: Profile and Implications for Advertising, *Journal of Business Research* 36 (3), 217-231.
- Rodriguez-Anton, J. M., Alonso-Almeida, M. M., Celemín-Pedroche, M. & Rubio, L. (2012). Use of Different Sustainability Management Systems in the Hospitality Industry. The Case of Spanish Hotels, *Journal of Cleaner Production*, 22 (1), 76-84.
- Roy, M. J., Boiral, O. & Lagace, D. (2001). Environmental Commitment and Manufacturing Excellence: A Comparative Study within Canadian Industry. *Business Strategy and the Environment*, 10(5), 257-286.
- Ruiz-Molina, M.E., Gil-Saura, I. & Moliner-Velazquez, B. (2010). Good Environmental Practices for Hospitality and Tourism: The Role of Information and Communication Technologies, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 21 (4), 464-476.
- Sampaio, A., Thomas, R. & Font, X. (2012a). Why are Some Engaged and Not Others? Explaining Environmental Engagements among Small Firms in Tourism, *International Journal of Tourism Research*, 14 (3), 235-249.
- Sampaio, A., Thomas, R. & Font, X. (2012b). Small Business Management and Environmental Engagement, *Journal of Sustainable Tourism*, 20 (2), 179-193.
- Sarkis, J., Torre, P. G. & Diaz B. A. (2010). Stakeholder Pressure and the Adoption of Environmental Practices: The Mediating Effect of Training, *Journal of Operations Management*, 28 (2), 163-176.
- Seyhan, G. & Yılmaz B.S. (2010). Sürdürülebilir Turizm Kapsamında Konaklama İşletmelerinde Yeşil Pazarlama: Calista Luxury Resort Hotel, İşletme Fakültesi Dergisi, 11 (1), 51-74.
- Shrivastava, P. (1995). Environmental Technologies and Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 16 (Special Issue), 183-200.
- Stabler, M. J. & Goodal, B. (1997). Environmental Awareness Action and Performance in the Guernsey Hospitality Sector, *Tourism Management*, 18 (1), 19-33.
- Stenzel, P. L. (2000). Can the ISO 14000 Series Environmental Management Standards Provide a Viable Alternative to Government Regulation?, *American Business Law Journal*, 37 (2), 237-299.
- Sweetman, P. (2007). Engage Employees in Green Issues, *People Management*, September, 42-43.
- Tosun, C. & Özdemir, S. (2015). Çevreye Duyarlı Konaklama İşletmelerinde Yöneticiler Açısından Rekabet Avantajı Olarak Yeşil Yıldız Uygulaması, *Journal of Recreation and Tourism Research*, 2 (4), 26-36.

Tzschentke, N., Kirk, D. & Lynch, P. A. (2004a). Reasons for Going Green in Serviced Accommodation Establishments, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (2), 116-24.

Tzschentke, N., Kirk, D. & Lynch, P. A. (2004b). Ahead of Their Time? Barriers to Action in Green Tourism Firms, *Service Industries Journal*, 28 (2), 167-178.

Tzschentke, N.A., Kirk, D. & Lynch, P.A. (2008). Going Green: Decisional Factors in Small Hospitality Operations, *International Journal of Hospitality Management*, 27 (1), 126-133.

Vatan, A. ve Zengin, B. (2014). Çevresel İnovasyon ve Konaklama İşletmelerindeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (8), 511-530.

Wolfe, K. L. & Shanklin, C. W. (2001). Environmental Practices and Management Concerns of Conference Center Administrators, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25 (2), 209-216.

Yılmaz, B. S. & Yumuk, Y. (2013, 05-08 Aralık). Türk Turizm Pazarında Çevreye Duyarlı Bir Eğilim: “Yeşil Yıldız” Uygulaması ve “Yeşil Yıldız” Sahibi Otel İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme, 14. Ulusal Turizm Kongresi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Yücel, M. & Ekmekçiler, Ü. S. (2008). Çevre Dostu Ürün Kavramına Bütünsel Yaklaşım; Temiz Üretim Sistemi, Eko-Etiket, Yeşil Pazarlama, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (26), 320-333.

Destek Bilgisi: Herhangi bir kurum ve/veya kuruluşun destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Etik Onayı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Turizm Akademik Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışma otel yöneticilerinin gönüllülük izni ile beyan ettikleri kayıtlı görüşme verilerinin kullanılmasıyla oluşturulmuştur.

Etik kurul onayı: Çalışma 2017 yılında yapılmış ve tamamlanmıştır. Bu nedenle etik kurul kararına gerek yoktur.

Araştırmacıların Katkı Oranı:

1. yazar katkı oranı : %50

2. yazar katkı oranı : %50

Extensive Summary

Environmental Management in Thermal Hotels: A Research on Determinants and Advantages

Ahmet BAYTOK, Mehmet BOYRAZ*

Introduction

Nowadays, environmentally sensitive activities are one of the most important issues within the scope of sustainability in tourism. Tourism has a close and strong relationship with the environment due to environmental attractions and values are the main determinants of the creation of the touristic product. The diversity and richness of environmental resources allow tourists to pay more attention to destinations. However, this surplus of movements and density in tourism can bring about some negative effects on the environment in addition to positive contributions. Therefore, sustainable management of tourism activities is of great importance because of the number of tourists expected to reach 1.8 billion by 2030 (UNWTO, 2011).

One of the important determinants in the relationship between tourism sector and environment is the accommodation enterprises which constitute the basic operating group of the sector and have a significant impact on the environment in the course of their activities. These enterprises have started to show interest in environmental management practices (EMPs) and adopt environmental activities as a solution to the increasing environmental problems in the context of sustainability in tourism. In this context, hotels include environmental values in their business policies, implement various environmental management systems (EMS), monitor and measure environmental performances, prefer environmentally friendly architectures, benefit from environmentally friendly products or follow awards or certificate programs from various national or international environmental organizations.

Managerial practices are the most important determinants of sustainability through effective and efficient use of resources through EMPs in hotel businesses. Because, senior managers or business owners are the decision-makers and controllers in establishment and execution of EMS in hotels. In this regards, it is very important to know perspectives of hotel managers or owners for their EMPs and reasons

to preferring implementation of it. This situation is also valid for thermal hotels.

Literature

Decision-making on the implementation of any environmental management system is an important and comprehensive process for hotels, and many different elements can affect this decision. Therefore, the point that needs to be answered is the motivator factors for managers and hotel owners to adopt EMPs. In the literature, studies conducted by different researchers (Ruiz Molina et al., 2010; Min, 2011; Akdağ et al., 2014) have revealed the reasons for the adoption of hotel management by using various methods such as in-depth semi-structured interviews, closed-ended questionnaires, and case analyzes. The evaluations of managerial perspective on EMPs generally handled in three categories in terms of cost and productivity, internal factors and external factors in previous researches. Initially, in the category of "cost and efficiency" there are five main determinants, these are respectively cost savings, financial returns and profitability, business efficiency, marketing tool and competitive superiority. Secondly, in the "internal factors" category, there are protection of resources, organizational structure, investor/manager's vision, social responsibility and ethics, and pressure of co-workers as five significant determinants of the EMPs. Lastly, in the "external factors" category, five key determinants were identified: external stakeholders, legislation and regulations, customer demands and pressures, legitimacy, incentives and awards.

Method

The aim of this research is to evaluate the management of thermal hotels operating in Turkey with environmentally sensitive accommodation facility document from the point of view of senior managers or owners of EMPs. Qualitative research methods have been utilized in the collection of data. Semi-structured interviews were conducted with the 12 top managers of the 13 thermal hotels which make up the population of research. Content analysis method was used in the data transcription process. The transcribed data were coded by using the information in the literature within the direction of the research purpose in order to determine sub-themes.

Results and Conclusion

The research has stated such valuable results in terms of literature, managers and EMPs. The most important of these results is that managers are so knowledgeable but very conscious about EMPs and resources sustainability in tourism and are among

* Corresponding author at: Afyon Kocatepe University, Faculty of Tourism, E-mail Address: mboyraz@aku.edu.tr

the most important decision makers and determinant in EMPs. Contrary to the managers, it has been concluded that employees, tour operators, commercial organizations, non-governmental organizations and local residents or social stakeholders have no effect on the adoption of the EMS and obtaining the green star in thermal hotels. These outcomes contradict the results of the such studies [Kirk (1995); Bohdanowicz (2005); Chan & Wong (2006), Akdağ et al. (2014)] in literature.

The results exhibited that the determinants of the environmental management system and its applications in thermal hotels are composed of three factors, namely, (1) cost and efficiency, (2) internal dynamics and (3) external factors. These outcomes indicated how partial similarity and differences with the results in the international literature, and the importance of the determinant factors varies within the scope of the study. Sensitivity to environment in managerial aspects of thermal hotels, reflects the perspectives, philosophies or visions of top executives or owners. Managers consider the environment as a national wealth in hotels' business policies; care about protecting nature and environmental resources in order to leave a livable environment for future generations; consciously monitor and try to reduce the use of energy, water and other resources; in order to maintain their existence in the upcoming years, it has been determined that they take care to adopt environment-based activities in all operations. In addition, thermal hotels endeavor to add value to the environment, carry out their activities within the framework of legal regulations, and also implement all these EMPs without any external pressure, within the framework of social responsibility, by contributing to the society, as they believe it should be and correct attitude to adopt it. These are coinciding with the study results [Tzschentke et al. (2004a; 2008); Bohdanowicz (2006); Chan (2011); Akatay & Aslan (2008)] in the literature.

Beside determinant factors affecting the adoption of EMPs in hotels, there are also some important benefits that can be achieved by the hotels by implementing these practices or having an environmental certificate. Results showed that the biggest and most important benefit of EMPs and green star certificate to hotel is saving sources by reducing the use of them and loss leaks, thus diminishing the input and costs. Furthermore, some investments that will increase efficiency in thermal hotels should be made in order to reduce costs, in this direction partial liability is caused due to physical changes, but in the long term the return on new investments increases the profitability. In addition, since the green star certificate has not yet become widespread, it can be used as an advertising

and marketing tool in hotels, thus increasing the corporate image and providing competitive advantage in the destination.

It has been specified that the most important applications within the scope of EMPs in thermal hotels are related to energy, waste and water management. The fact that these areas are preferred primarily shows that due to their cost saving advantages managers are internalizing to EMS and EMPs. In addition, there are some differences between the practices that these hotels have done, whether before apply to a green star certificate and after having it. The most striking difference is; detailed reporting and tracking of energy and water consumption and waste management practices, maintenance and control of the data in terms of monitoring. Furthermore, there are significant differences in the implementation of thermal hotels with the EMS in order to provide environmental trainings to the employees, giving information, concealed notice and warnings regarding the EMPs to guests, and making physical changes with the investments made through the latest technology follow-ups to increase the efficiency of the enterprise. In this direction, the responsibilities of the employees increased as well.

The survival of the hospitality industry in Turkey is largely dependent on the quality of the natural environment. Therefore, the accommodation sector plays an important role in the conservation and sustainability of natural resources. Beside the economic sustainability, one way to increase protection and sustainability in tourism is to absorb EMPs in hotels.

Limitations

Although research has a number of advantages for thermal hotels also contains some limitations for tourism industry in Turkey. The main limitation of the research is that there are few studies on environmental management and the fact that such a study has not been conducted before in the accommodation establishments that constitute the field of application. The research population is conveniently small (13 hotels), the application area is limited to thermal hotels and the data cannot be generalized for all kinds of facilities are other limitations of the study. Similarly, interviewing with only one manager from each hotel, managers do not have sufficient time due to workload, lack of information about EMPs due to the subsequent involvement of some managers, reluctance of managers to share clear, real and reliable information also creating limited information.