



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TURİZMDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK
KAYNAĞI OLARAK YENİLİK YETENEĞİ:
BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İbrahim ÇETİNTÜRK
DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL
Prof. Dr. Cengiz DEMİR

ISPARTA-2014



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZ SAVUNMA
SINAV TUTANAĞI



Tez Savunması 1

Tarih:4/7/ 2014

Enstitü Yönetim Kurulunun / / tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz, İşletme Anabilim Dalı Bilim Dalını Seçiniz Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi İBRAHİM ÇETİNTÜRK'nın "SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK ARACI OLARAK KAYNAK TABANLI KURAM : TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR MODEL ÖNERİSİ" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 4/7/2014 tarihinde saat 10:0'da toplanmış ve adayı tez savunmasına almıştır.

SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Yönetmeliğinin 39. Maddesi uyarınca adaya dakika süreyle ilgili Ek'te sunulan sorular yöneltmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezini aşağıda belirtilen sebeplerle,

Tezin kabul edilmesine (Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

Tezde düzeltme verilmesine (Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra altı (6) ay içinde savunmasını yineleyecektir.)

Tezin reddedilmesine (Öğrenci yeni tez konusu belirleyecek)

***Tez adı değişikliği yapıldı/yapılmadı.**
oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

Gereği arz olunur.

Turizmde Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Kaynak Yönetimi: Bir Yüzyıllık Konaklama İşletmelerinin Üzerine Bir Arayış

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL	
Üye	: Prof. Dr. Cengiz DEMİR	
Üye	: Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU	
Üye	: Prof. Dr. Yusuf DEMİR	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. İrfan ATEŞOĞLU	

Ekler :

- 1) Tez Değerlendirme Jüri Raporları
- 2) Sınav soru tutanağı

SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği; Madde 39 (3) Jüri üyeleri, söz konusu tezin kendilerine teslim edildiği tarihten itibaren en geç bir ay içinde, hazırladıkları raporlarla birlikte toplanarak öğrenciyi tez savunma sınavına alırlar. Tez savunma sınavının yeri ve tarihi EYK'nca belirlenir. Jüri aralarında bir başkan seçer. Tez savunma sınavı, tez çalışmasının sunulması ve bunu izleyen soru-cevap bölümünden oluşur. Tez savunma sınavı en az kırkbeş, en çok doksan dakikadır.

(4) Tez sınavının tamamlanmasından sonra jüri tez hakkında salt çoğunlukla kabul, ret veya düzeltme kararı verir. Bu karar, EABD Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrenci yeni tez konusu sunmak zorundadır. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrenci yeni tez konusu sunmak zorundadır. Yeni tez konusu bu Yönetmeliğin 38 inci maddesinde yer alan esaslara göre belirlenir.

Enstitü Yönetim Kurulu Kararı	Tarih:	Karar No:
-------------------------------	--------	-----------

Bu form sınavdan sonra danışman tarafından düzenlenerek ilgili Anabilim Dalı Başkanlığı aracılığı ile 3 gün içinde Enstitüye teslim edilir.

SÜLEYMAN DEMİRELÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Turizmde Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Yenilik Yeteneği: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

İbrahim ÇETİNTÜRK

01.08.2014



(ÇETİNTÜRK, İbrahim, “**Turizmde Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Yenilik Yeteneği: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**”, Doktora Tezi, Isparta, 2014)

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerinin, görev yaptıkları işletmelere özgü yenilik yeteneğine yönelik tutumlarını tespit etmektir. Temel kaynak ve yeteneklerini tanıyan, değerlendiren ve yaygınlaştıran işletmeler rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük elde edeceklerdir. Konaklama işletmelerinin kendilerine özgü hangi yenilikçi yeteneklerinin ön planda yer aldığı çalışma neticesinde ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırma modelinde bağımsız değişkenlerden; yenilik yeteneği (hizmet yeniliği, süreç yeniliği, yönetsel yenilik), temel yetenek belirleyiciler (değerlilik, taklit edilemezlik, yaygınlaştırılabilirlik), müşteri değeri ve bağımlı değişkenlerden ise, işletme performansı (finansal ve finansal olmayan performans) yer almaktadır. Yenilik yeteneği ile işletme performansı arasındaki değişkenlerin aracılık rolü Baron ve Kenny’nin (1986) modeline göre test edilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle verilerin faktör yükleri belirlenmiştir. İki grup arasındaki karşılaştırmada t-testi, gruplar arasındaki karşılaştırmalarda ise, Tek Yönlü (One Way) Anova testi uygulanmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki Pearson Korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Bir değişkenin diğer değişkenler tarafından açıklanması ise, Regresyon analizi ile test edilmiştir.

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Veriler, anket yöntemi (yüz yüze görüşme ve elektronik posta) kullanılarak elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Turizm, Rekabet, Kaynak Tabanlı Yaklaşım, Sürdürülebilirlik, Yenilik Yeteneği, Konaklama İşletmeleri

(ÇETİNTÜRK, İbrahim, “The Capability of Innovation as a Resource For Sustainable Competitive Advantage in Tourism: A Case Study on Five Star Hotels”, Doktora Tezi, Isparta, 2014)

ABSTRACT

The objective of the study is to demonstrate the attitudes of the managers in the five star hotels in Turkey towards the innovative capability of their organizations. The businesses that are aware of their main resources and capabilities and that assess and enlarge them will possess competitive advantage over others. As a result of the study, particular leading innovative capabilities of the five star hotels in Turkey were tried to be revealed.

In the model of the research, independent variables like innovative capability (service innovation, process innovation, managerial innovation), fundamental indicators for capability (valuableness, inimitability, market access), costumer value and a dependent valuable, business performance (financial performance and nonfinancial performance) were given. The moderate role between variables such as innovative capability and business performance was tested depending upon Baron and Kenny’s model (1986).

The data obtained in the research was assessed through SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Program, 21.0. Initially, the factor loadings were determined. The difference between two groups of quantitative data and their comparison was done by t-test; on the other hand, if the parameters included more than two group, in this case, One Way Anova was used. The correlation between independent and dependent variable of the research was determined through Pearson Correlation and the explanation of one variable depending upon others was tested through Regression Analysis.

The population of the research consists of hotel managers in five star hotels in Turkey. In each hotels, face to face interview was done with just one manager, and the questionnaire was conducted to obtain the data.

Key Words: Tourism, Competition, Resource Based Approach, Sustainability, Innovation Capability, Hospitality Industry.

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	i
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	ix
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR ve REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK SAĞLAMADA ENDÜSTRİYEL ORGANİZASYON YAPISI

1.1. TEMEL KAVRAMLAR.....	4
1.1.1. Turizme İlişkin Kavramsal Çerçeve	4
1.1.2. Rekabete İlişkin Kavramsal Çerçeve.....	7
1.1.2.1. Strateji Kavramı	7
1.1.2.2. Rekabetçi Üstünlüğe İlişkin Temel Yaklaşımlar	10
1.1.3. Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Endüstriyel Organizasyonlar: Dışsal Analiz.....	13
1.1.3.1. Endüstri Temelli Yaklaşım (Beş Rekabetçi Güç Modeli).....	13
1.1.3.1.1. Mevcut Rakipler	15
1.1.3.1.2. Giriş Tehdidi.....	16
1.1.3.1.3. Alıcıların Pazarlık Gücü	17
1.1.3.1.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	18
1.1.3.1.5. İkame Ürünler.....	19
1.1.3.2. Genel Rekabet Stratejileri	19
1.1.3.2.1. Farklılaşma	20
1.1.3.2.2. Maliyet Liderliği.....	21
1.1.3.2.3. Odaklanma.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK SAĞLAMADA KAYNAK TABANLI YAKLAŞIM: İÇSEL ANALİZ

2.1. KAYNAK TABANLI YAKLAŞIM KAVRAMI VE TANIMI	25
2.1.1. Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Temel Varsayımları	25
2.1.2. Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Tarihsel Gelişim Süreci	27
2.1.3. Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Avantajları ve Kısıtları	29
2.2. KAYNAKLAR, YETENEKLER, MÜŞTERİ DEĞERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK.....	31
2.2.1. Stratejinin Formülasyonunda Kaynak ve Yetenekler	31
2.2.2. Kaynaklar	33
2.2.2.1. Fiziksel Kaynaklar (Tangible Resources)	35
2.2.2.2. Fiziksel Olmayan Kaynaklar (Intangible Resources)	36
2.2.3. Yetenekler	36
2.2.4. Temel Yetenekler	40
2.2.4.1. Temel Yeteneklerin Genel Özellikleri	44
2.2.4.1.1. Değerlilik	45
2.2.4.1.2. Taklit Edilemezlik	46
2.2.4.1.3. Yaygınlaştırılabilirlik	48
2.2.4.2. Temel Yetenek Perspektifinin Oluşturulması	49
2.2.4.2.1. Temel Yeteneklerin Tanımlanması	49
2.2.4.2.2. Temel Yeteneklerin Değerlendirilmesi	52
2.2.4.2.3. Temel Yeteneklerin Geliştirilmesi ve Yayılması	53
2.2.4.2.4. Temel Yeteneklerin Korunması ve Savunulması	53
2.2.5. Müşteri Değeri	54
2.2.6. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİK, TEMEL YETENEKLER VE YENİLİK İLİŞKİSİ, TURİZMDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK

3.1. YENİLİK KAVRAMI	58
3.1.1. Yeniliğin Etkileri	60
3.1.2. Yeniliğin Kaynakları	60
3.1.3. Yenilik Türleri	62
3.1.3.1. Hizmet Yeniliği	62
3.1.3.2. Süreç Yeniliği	66

3.1.3.2.1. Teknoloji.....	68
3.1.3.2.2. Bilişim Teknolojileri	71
3.1.3.3. Yönetimsel Yenilik	75
3.2. TEMEL YETENEK OLARAK YENİLİK YETENEĞİ VE TURİZM SEKTÖRÜNDE UYGULAMALARI.....	77
3.2.1. Temel Yetenek Olarak Yenilik Yeteneği	77
3.2.2. Turizm Sektöründe Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Yenilik Yeteneği	81
3.2.2.1. Turizm Sektörünün Tarihsel Gelişiminde Yenilikler.....	82
3.2.2.2. Turizm Sektöründe Yenilik Yeteneği	83
3.2.2.3. Turizm Sektöründe Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük.....	85
3.2.2.3.1. Turizm Kaynak ve Yeteneklerinin Heterojen Olması	87
3.2.2.3.1.1. İnsan Kaynaklarında Yenilik Yeteneği	88
3.2.2.3.1.2. Dizayn Oteller	88
3.2.2.3.2. Turizm Kaynak ve Yeteneklerinin Mobil Olmaması	89

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TURİZMDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK KAYNAĞI OLARAK YENİLİK YETENEĞİ: BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	90
4.1.1. Literatür İncelemesi	90
4.1.2. Önerilen Araştırma Modeli.....	93
4.1.3. Araştırmanın Amacı.....	94
4.1.4. Araştırmanın Kapsamı	95
4.1.5. Araştırmanın Önemi	96
4.1.6. Araştırmanın Yöntemi	97
4.1.6.1. Pilot Araştırma	97
4.1.6.2. Veri Toplama Yöntemi	98
4.1.7. Araştırmanın Hipotezleri	99
4.1.8. Araştırmanın Ölçeği.....	100
4.1.8.1. Yenilik Yeteneği Ölçeği.....	103
4.1.8.2. Müşteri Değeri Ölçeği	105
4.1.8.3. Temel Yetenek Belirleyicileri Ölçeği.....	105
4.1.8.4. İşletme Performansı Ölçeği	106

4.2. BULGULAR VE YORUMLAR	108
4.2.1. Demografik Özellikler ve Coğrafik Özelliklere Ait Frekans Tabloları	108
4.2.1.1. Verilerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	108
4.2.1.2. Verilerin Coğrafik Özelliklere Göre Dağılımı	109
4.2.2. Araştırma Modelindeki Faktörlerin Ortalama Değerleri	110
4.2.3. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin Frekans Tabloları	111
4.2.3.1. Yenilik Yeteneği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	111
4.2.3.2. Müşteri Değeri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	113
4.2.3.3. Temel Yetenek Belirleyiciler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	114
4.2.3.4. İşletme Performansı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	115
4.2.4. Araştırma Modelindeki Faktörler Arasındaki İlişkilerin Korelasyon Analiziyle Belirlenmesi	115
4.2.5. Araştırma Modelindeki Faktörler Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analiziyle Belirlenmesi	118
4.2.5.1. Yenilik Yeteneğinin Genel Performans Üzerindeki Etkisinde Temel Yetenek Belirleyicilerin Aracılık Rolü	120
4.2.5.2. Yenilik Yeteneğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde Müşteri Değerinin Aracılık Rolü	122
4.2.5.3. Yenilik Yeteneğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde Temel Yetenek Belirleyicilerin Aracılık Rolü	126
4.2.6. Araştırma Modelindeki Faktörlerin Coğrafik ve Demografik Özelliklerle İlişkisi.....	131
4.3. SONUÇ MODEL	144
SONUÇ.....	147
YÖNETİCİLERE ÖNERİLER.....	153
KAYNAKÇA	155
Anket Formu.....	170
Ek-1	173
Ek-2	174
ÖZGEÇMİŞ.....	175

KISALTMALAR

Bkz.	Bakınız
Co.	Company
Inc.	Incorporated
Km.	Kilometre
Kmo	Kaiser-Meyer-Olkin
Spa	Şıfalı Sular İle Yapılan Bakım
Spss	Statistical Package For The Social Sciences
V.b.	Ve Benzeri
Vd.	Ve Diğerleri
Vrio	Value, Rarity, Imperfect, Imitability, Organization
Vs.	Vesaire
Yy.	Yüzyıl

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1: Uluslararası Kurum Ve Kuruluşlar Tarafından Turizm Kavramına İlişkin Değerlendirmeler.....	5
Tablo 1.2: Konaklama İşletmelerinde Rekabet Stratejileri Araştırmaları.....	23
Tablo 2.1: Kaynak Tabanlı Yaklaşım Konusunda Temel Çalışmalar.....	28
Tablo 2.2: Kaynak Tabanlı Yaklaşım'ın Rekabetçi Üstünlük Kavram ve Anlayışına Getirdiği Farklılıklar	30
Tablo 2.3: İşletmenin Kaynakları.....	35
Tablo 2.4: Yeteneğe İlişkin Kavramsal Çerçeve.....	37
Tablo 2.5: İşletmenin Yetenekleri ve Temel Yetenekler	38
Tablo 2.6: Firma Yeteneklerine Örnekler	39
Tablo 2.7: Konaklama İşletmelerinin Faaliyetlerinin Stratejik Değerlerine Göre Sınıflandırılması.....	51
Tablo 2.8: Yeteneklerin Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlaması Açısından Değerlendirilmesi.....	57
Tablo 3.1: Konaklama İşletmelerinde Kullanılan Bilişim Sistemleri	73
Tablo 3.2: Yenilik Yeteneklerinin Rutinleri	79
Tablo 3.3: Kaynakların ve Yeteneklerin Sürdürülebilirliğini Etki Eden Dört Temel Ölçü.....	86
Tablo 4.1: Ölçek Ortalaması Değerlendirme Kriterleri	103
Tablo 4.2: Yenilik Yeteneği Ölçeği Faktör Yapısı	104
Tablo 4.3: Müşteri Değeri Ölçeği Faktör Yapısı	105
Tablo 4.4: Temel Yetenek Belirleyicileri Ölçeği Faktör Yapısı.....	106
Tablo 4.5: İşletme Performansı Ölçeği Faktör Yapısı.....	107
Tablo 4.6: Verilerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	108
Tablo 4.7: İşletmelerin Bulunduğu Bölge/İl Değişkenine Göre Dağılımı	109
Tablo 4.8: Araştırma Modelindeki Faktörlerin Ortalama Değerleri	110
Tablo 4.9: Yenilik Yeteneğine İlişkin Frekans Tablosu	111
Tablo 4.10: Müşteri Değerine İlişkin Frekans Tablosu	113
Tablo 4.11: Temel Yetenek Belirleyicilere İlişkin Frekans Tablosu	114
Tablo 4.12: İşletme Performansına İlişkin Frekans Tablosu.....	115
Tablo 4.13: Yenilik Yeteneği, Temel Yetenek Belirleyiciler, Müşteri Değeri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler	116
Tablo 4.14: Yenilik Yeteneğinin Genel Performans Üzerindeki Etkisinde Temel Yetenek Belirleyicilerin Aracılık Rolü	120

Tablo 4.15: Yenilik Yeteneğinin Genel Performans Üzerindeki Etkisinde Müşteri Değerinin Aracılık Rolü.....	122
Tablo 4.16: Yenilik Yeteneğinin Finansal ve Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisinde Müşteri Değerinin Aracılık Rolü.....	123
Tablo 4.17: Yenilik Yeteneğinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Temel Yetenek Belirleyicilerin Aracılık Rolü	126
Tablo 4.18: Yenilik Yeteneğinin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisinde Temel Yetenek Belirleyicilerin Aracılık Rolü.....	130
Tablo 4.19: Yenilik Yeteneğinin İşletmenin Bulunduğu Bölge Değişkenine Göre Ortalamaları.....	131
Tablo 4.20: Yenilik Yeteneğinin İşletmenin Bulunduğu İl Değişkenine Göre Ortalamaları.....	133
Tablo 4.21: Yenilik Yeteneğinin Otel Sınıfına Göre Ortalamaları	133
Tablo 4.22: Yenilik Yeteneğinin Yöneticilerin Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.	134
Tablo 4.23: Yenilik Yeteneğinin Personel Sayısına Göre Ortalamaları	134
Tablo 4.24: Müşteri Değerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları.....	135
Tablo 4.25: Müşteri Değerinin İşletmenin Bulunduğu Bölge/İl Değişkenine Göre Ortalamaları.....	135
Tablo 4.26: Temel Yetenek Belirleyicilerin İşletmenin Bulunduğu Bölge Değişkenine Göre Ortalamaları.....	136
Tablo 4.27: Temel Yetenek Belirleyicilerin İşletmenin Bulunduğu İl Değişkenine Göre Ortalamaları.....	137
Tablo 4.28: Temel Yetenek Belirleyicilerin Otel Sınıfına Göre Ortalamaları.....	137
Tablo 4.29: Temel Yetenek Belirleyicilerin Yöneticilerin Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	138
Tablo 4.30: Temel Yetenek Belirleyicilerin Personel Sayısına Göre Ortalamaları	139
Tablo 4.31: İşletme Performansının İşletmenin Bulunduğu Bölge Değişkenine Göre Ortalamaları.....	140
Tablo 4.32: İşletme Performansının İşletmenin Bulunduğu İl Değişkenine Göre Ortalamaları.....	141
Tablo 4.33: İşletme Performansının Otel Sınıfına Göre Ortalamaları	142
Tablo 4.34: İşletme Performansının Yöneticilerin Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	142
Tablo 4.35: İşletme Performansının Personel Sayısına Göre Ortalamaları	143
Tablo 4.36: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	146

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1: Porter'ın Beş Rekabetçi Güç Modeli.....	14
Şekil 1.2: Genel Rekabet Stratejileri	20
Şekil 2.1: Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Modeli	26
Şekil 2.2: Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Kaynak Tabanlı Yaklaşım: Strateji Formülasyonuna Uygulanması	32
Şekil 2.3: Yetenekler: Rekabetin Kökleri.....	43
Şekil 2.4: Temel Yeteneklerin Tanımlanması	50
Şekil 4.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli	94
Şekil 4.2: Araştırmanın Ölçeği	101
Şekil 4.3: Ara Değişken İlişkileri, Baron ve Kenny (1986) Modeli.....	119
Şekil 4.4: Araştırma Modelinde Yer Alan Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerle İlgili Sonuç Modeli	145

ÖNSÖZ

Öncelikle, tez çalışmasında değerli bilgi ve deneyiminden yararlandığım tez danışmanlarım Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL ve Prof. Dr. Cengiz DEMİR'e;

Tezin bütün süreçlerinde her türlü desteği ile beni yönlendiren Prof. Dr. Yusuf DEMİR'e ve Prof. Dr. Nurhan PAPATYA'ya;

Görüş ve önerilerinden istifade ettiğim Prof. Dr. Refika Bakoğlu'na, Doç. Dr. Belma Keklik'e ve Yrd. Doç. Dr. Hüsrev EROĞLU'na;

Tezde desteğini sürekli hissettiğim Dr. Hasan YÜKSEL'e, ITB Berlin fuarında bana eşlik eden Öğr. Gör. Orhan ER'e; tezde desteklerini sürekli hissettiğim çalışma arkadaşlarıma;

Tezin uygulama aşamasında değerli zamanlarımı ayıran ve kolaylık gösteren Beş Yıldızlı Konaklama İşletmesi Yöneticilerine;

Tezin bütün aşamalarında her zaman yanımda olan eşim Azize ÇETİNTÜRK'e, oğlum Ahmet Emir ÇETİNTÜRK'e, manevi desteğinden dolayı Aileme;

Çalışmada 3636-D1-13 numaralı proje kapsamında destek sağlayan **Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi**'ne ve çalışanlarına

Teşekkür ederim. Sevgi ve saygılarımı sunarım.

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte aynı sektörde faaliyet gösteren, aynı müşteri kitlesine hitap eden işletmeler, yeni rekabet yöntemleri uygulayarak, müşterilerine değer sağlayan bir yaklaşım ile stratejilerini oluşturmaktadırlar. Günümüzde değer kavramı, işletmeler için rakipleri karşısında üstün bir yeteneği ifade etmektedir. İşletmelerin bu üstün yeteneği kullanarak rekabetçi üstünlük sağlaması, ürün ve hizmetlerin daha iyi olması yerine daha farklı olması ile mümkündür. Aynı zamanda değer, işletmelerin fiziksel kaynakları yerine, fiziksel olmayan kaynakları ile sağlanmaktadır.

Dünyanın değişen ekonomik konularının özünde teknoloji, verimlilik ve rekabet yer almaktadır. İşletmeler rekabetçi üstünlüğünü, teknolojik yeniliğe ve küreselleşen rekabete dayandırmak zorundadırlar (Bahar ve Kozak, 2012). İşletmelerin uluslararası ölçeği baz alarak rekabet stratejilerini belirlemeleri, varlıklarını korumaları ve sürdürülebilir hale dönüştürmeleri için önem arz etmektedir.

İşletmeler müşterilerine daha fazla değer sağlamak ve rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük elde etmek için farklı rekabet stratejileri uygulamaktadır. Bu konuda, iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, rekabetçi üstünlüğün dış çevrede olduğunu savunan Endüstri Temelli Yaklaşım, diğeri ise rekabetçi üstünlüğün işletmenin iç kaynaklarında olduğunu savunan Kaynak Tabanlı Yaklaşım'dır.

Kaynak Tabanlı Yaklaşım'a ilişkin Penrose (1959), firmaları kaynak demeti olarak kavramlaştıran ilk bilim adamıdır. Rubin (1973), kaynakların kendi başına bir işe yaramayacağını belirtmiştir. Wernerfelt (1984), firma için kaynakların ve ürünlerin madalyonun iki yüzü olduğunu ifade etmiştir. Day ve Wensley (1988); Aaker (1989); Grant (1991), firma kaynaklarını sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kaynakları olarak ele alan strateji oluşturma modellerini ortaya koymuşlardır.

İşletmenin kaynakları içinde rekabetçi üstünlük sağlayan özgün, benzersiz, değerli işletme yetenekleri bulunmaktadır. İşletme yeteneklerinin, heterojen olması ve mobil olmaması; değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olması temel yetenekleri oluşturmaktadır. Temel yetenekler; işletmenin pazarda en iyi yaptığı iş, en iyi olduğu konuyu ifade etmektedir. Kaynak Tabanlı Yaklaşım'a göre, işletmenin yetenekleri ile özdeşleşmesi, bütünleşmesi ve özgünleşmesi, yeteneklerin

sürdürülebilirliğini sağlayacak ve rakip firmalar tarafından taklit edilmesini zorlaştıracaktır. Aynı zamanda, yöneticilerin işletme yeteneklerini benimsemesi ve içselleştirmesi işletmenin performansına olumlu yönde yansıtacaktır.

Yetenekler sektörde faaliyet gösteren birçok işletmenin sahip olduğu benzer özellikler toplamıdır (Evans, vd., 2003). Temel yetenekler ise, madalyonun diğer yüzünü (Wernerfelt 1984), buz dağının görünmeyen yüzünü (Demir ve Oktay, 2010), ağacın kök sistemini (Prahalad, Hamel 1996) tanımlamaktadır. Temel yetenekler işletmenin açığa çıkmamış, gizli sanatını göstermektedir. Konaklama işletmesi yönetimi, işletmenin bu gizli sanatını tespit etmeli, geliştirmeli ve taklit edilemez (kopyalanamaz) bir hale dönüştürmelidir.

Barney (1991)'e göre, Kaynak Tabanlı Yaklaşım'da, bir firmanın kendi endüstrisinde yer alan marjinal bir firmadan daha fazla ekonomik değer yarattığı zaman ve diğer firmaların bu stratejinin faydalarını taklit edemedikleri sürece sürdürülebilir rekabetçi üstünlükten söz edilir. Porter (1990), sürdürülebilirlik kavramını işletmenin uzun süre ortalamasının üzerinde performans göstermesi olarak tanımlamaktadır. Kaplan ve Norton (2006) ise, işletmelerin rekabetçi üstünlüğünü devam ettirmesi için sürekli yenilik yapmaları gerektiğini, yenilik yapılmadığı zaman işletmenin değerinin taklit edilebileceğini ve rekabetin sadece fiyat üzerinden gerçekleşeceğini ifade etmektedirler.

Yöneticilerin, işletmede değer oluşturmak, müşterinin algıladığı değere katma değer sağlamak, üstün performans ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmek amacıyla işletmenin kaynak ve yeteneklerini tanımlaması gerekmektedir. Günümüze kadar turizm sektöründe yenilik konusunda yapılan araştırmalar ürün ve hizmetlerdeki yenilik uygulamalarını incelemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmalardan oluşmaktadır. Yapılan çalışma, konaklama işletmelerinde hizmetlerde gerçekleştirilen yeniliklerin yanı sıra, içerisinde yönetim, insan kaynaklarının da yer aldığı üstün teknoloji ile üstün performansa ulaşma yeteneğini de kapsamaktadır.

Firmalar, küresel anlamda liderliği belirleyen yeteneklerini geliştirmek için yarışa girdiklerinden bu yana kendilerini, üretim yapan bir avuç işletme gibi görmeyi bırakmışlardır (Prahalad ve Hamel, 1990:83). Günümüzde işletmeler, ürün ve hizmetleri ile farklılaşan ve özgünlüğü yakalamaya çalışan, kaynaklarına değer atfeden ve

müşterileri için değer tasarlayan bir işletme modelini oluşturmak için çalışmalar sergilemektedirler.

1990'lı yıllarda konaklama işletmeleri tarafından uygulanmaya başlayan her şey dâhil sistemi turizm sektörüne yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Konsepti ilk uygulayan işletmeler üstün rekabetçi konum ve üstün performans elde etmişlerdir. Sonraki yıllarda her şey dahil sisteminin çok sayıda işletme tarafından taklit edilmesi (kopyalanması), ilk kez uygulayan işletmelerin rekabetçi üstünlüklerinin sona ermesine sebep olmuştur. Günümüzde uygulanmaya devam eden fakat önemini kaybeden konsept yerini, eşsiz kaynaklarını benzersiz yeteneklere dönüştüren işletmelere bırakmaktadır.

Konaklama işletmelerinin, kaynaklarını değerlendirerek rakipleri karşısında üstünlük sağlayan yeteneklerini keşfetmesi ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmek için yeteneklerinin sentezini yaparak kolayca taklit edilemeyen temel yeteneklerini belirlemesi gerekmektedir. Fakat işletmenin rekabetçi üstünlüğü sonsuza kadar sürmez. Farklı bir firma tarafından işletme yeteneklerinin taklit edilmesi (kopyalanması) ile rekabetçi üstünlük sona erer.

Araştırmanın nihai amacı, yenilik yeteneği ile firmada değer oluşturmaktır. İşletmenin iç kaynaklarının değerlendirilmesi, işletmeye özgü, müşteriler açısından değer ifade eden yeteneklerin belirlenmesi ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün oluşturulması stratejik kararların en önemli kısmını oluşturmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR ve REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK SAĞLAMADA ENDÜSTRİYEL ORGANİZASYON YAPISI

Turizm sektörü, günden güne gelişen, sürekli kendisini yenileyen ve temeli insana dayanan dünyanın üç temel hizmet sektöründen birisini oluşturmaktadır. Turizm sektörü, bilgi ve teknoloji merkezli bir sektör olması, aynı zamanda çok uluslu işletmelerden yerel işletmelere kadar çok geniş perspektifli bir işletme ağına sahip olması gibi nedenlerle oldukça özel bir sektör konumundadır. Özellikle sunduğu hizmetler ve ürünleri ile şekillenen turizm sektörünün yenilik merkezli araştırılması gerekmektedir (Bahar ve Kozak, 2012:4).

1.1. TEMEL KAVRAMLAR

Müşterilerin istek ve beklentilerinde yaşanan değişimler, küreselleşme ile ulusal sınırların ortadan kalkması, uluslararası dolaşım hareketlerinin yoğunlaşması ve ekonomik alanda yaşanan gelişmeler turizm sektörünü yakından ilgilendirmektedir. Turizm sektörü bu değişim ve gelişmelerden etkilenmiş ve konaklama işletmeleri arasında yoğun bir rekabet yaşanmaya başlamıştır. Bu yoğun rekabet ortamında varlığını devam ettirmek ve rekabetçi üstünlük elde etmek isteyen konaklama işletmelerinin kendilerini ve rakiplerini iyi analiz ederek, hangi rekabet stratejisini tercih edeceklerine karar vermeleri gerekmektedir. Bütün ekonomik faaliyetlerin temelinde olduğu gibi, turizm ekonomisindeki aktörler için de en önemli amaç faydanın maksimize edilmesidir (Bahar ve Kozak, 2012:1; Bakan vd., 2013:47).

1.1.1. Turizme İlişkin Kavramsal Çerçeve

Turizm, insanların yaşadıkları yerlerin dışında geçirdikleri zaman ve kendilerini yenilemeye yönelik etkinliklerin tümüdür (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003:19). Turizm, turistlerin ikamet ettikleri yerlerden geçici süreyle (en az 24 saat) ayrılarak, tekrar geri dönmek üzere gerçekleştirdikleri faaliyetler bütünü ifade etmektedir. Turistlerin, ayrıldıkları bölge “turist gönderen bölge”, ziyaret ettikleri bölge ise, “turist kabul eden

bölge” olarak tanımlanmaktadır. Ziyaretler çeşitli amaçlarla (kültürel, doğal, dini ziyaret, zevk, eğlence, dinlenme, iş gezisi, sağlık, spor vs.) gerçekleşmektedir.

Tablo 1.1’de Uluslararası kurum ve kuruluşlar tarafından turizm kavramına ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır:

Tablo 1.1: Uluslararası Kurum Ve Kuruluşlar Tarafından Turizm Kavramına İlişkin Değerlendirmeler

Tanımlı Yapan Kurum/Kuruluş	Göstergeler
Kanada Turizm Komisyonu	Seyahatin 80 kilometreyi geçmesi; toplam sürenin 12 ayı geçmemesi gerekmektedir. İş ve vb. amaçlar ve rutin turlar kapsam dışında tutulmaktadır.
Ontario Turizm Bakanlığı (Kanada)	Günübirlik turlarda sınır 40 km.’dir.
Seyahat Endüstrisi Kuruluşu (ABD)	Seyahatlerde sınır 80 mil olarak belirlenmiştir
New Hampshire Eyaleti (ABD)	Kişinin hukuki anlamda yerleşim yeri dışındaki seyahatlerini kapsamaktadır.
Tayvan Turizm Bürosu	Kişinin sürekli yaşamış olduğu yerin dışına yapmış olduğu seyahatleri içermektedir.
Avustralya Turizm Araştırma Bürosu	Gecelemeye dahil olan seyahatler için sınır 40 km. ve en fazla süre 12 ay olarak belirlenmiştir.
Ulusal Turizm Yönetimi (Çin)	Altı aylık süreyi geçmemek koşuluyla kişinin sürekli yaşadığı bölge dışına yapmış olduğu gecelemler seyahatlerdir. Eğitim amaçlı seyahat eden devlet personeli ve askeri personel, geçici işçiler, eğitim amaçlı öğrenci seyahatleri kapsam dışında tutulmaktadır.
Yeni Zelanda Turizm Danışma Kurulu	Kişinin sürekli yaşadığı bölge dışına geçici süreyle yapmış olduğu gecelemler seyahatlerdir.
Turistik İstatistik Kurumu	İkamet edilen ülkeden başka bir ülkeye en az 24 saat (Türkiye) süreyle yapılan seyahatlerdir.
Kültür ve Turizm Bakanlığı (Türkiye)	İkamet ettiği yerin dışındaki bir yere seyahati içeren faaliyetlerdir. Ülke içindeki seyahatler 6 ay, yurtdışına yönelik seyahatler ise 12 aydan fazla süreli olmamalıdır.

Kaynak: Kozak vd., 2010:4

Tablo 1.1’de genel olarak turizm kavramı; sürekli ikamet edilen yer dışında, sürekli kalmamak üzere, en az bir gecelemler seyahatlerden oluşmaktadır. Günübirlik seyahatler, 24 saatten daha az süreyle gerçekleşen seyahatler kapsamında değerlendirilmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu turizm kavramını, ikamet edilen

ülkeden başka bir ülkeye en az 24 saat (Türkiye) süreyle yapılan seyahatler olarak tanımlanmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın yapmış olduğu tanıma göre, ülke içindeki seyahatler 6 ay, yurtdışına yönelik seyahatler ise 12 aydan fazla olmamalıdır.

Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetler öncelikle konukların konaklama ihtiyaçlarının karşılanmasına yöneliktir. Konaklama, konukların yatma ve barınma ihtiyaçlarının karşılandığı hizmet alanıdır (Eraslan, 2009:3). Farklı bir tanıma göre konaklama, ikametlerinden ayrı kalan insanların farklı yerlerde yapmış oldukları geceleme faaliyetine denilmektedir (Şener, 2006:5).

Konaklama işletmeleri, turistlerin konaklama, yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayan, sosyal aktiviteleri ile hizmet sunan işletmelerdir (Gökdeniz ve Dinç, 2007:8). Konaklama işletmeleri, turistlerin ikamet ettikleri yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içme gibi zorunlu gereksinimlerinin karşılanması için hammaddelerden ve/veya temel standart verilerden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletmelerdir. Bu işletmelerin amacı, insanların fizyolojik gereksinimlerinin yanısıra, sosyo-kültürel ve düşünsel ve/veya duygusal gereksinimlerinin de karşılanmasıdır. Konaklama işletmelerinin özellikleri şu şekildedir (Usal ve Kurgun, 2003:7,8):

- i. Kuruluş aşamasında ve sürekliliklerinde büyük sermaye gerektirir.
- ii. Bina, donanım, ekipmanlar ve malzemeler konaklama işletmelerinin fiziksel yapılarında ve işlevlerinde büyük yer tutar.
- iii. Hem ulusal hem de uluslararası pazara yönelmiş olduklarından, evrensel değerlerde farklı hizmet unsurlarını biraraya getirmek ve satmak bu işletmelerin etkinliklerinde yaşamsal derecede önemlidir.
- iv. Satışa sunulan mal ve hizmetlerde standartlara belirli ölçülerde yer verilebilir.
- v. İnsan kaynaklarını yetenekli, eğitilmiş ve deneyimli kadrolar oluşturur ve geniş iş bölümü ve dayanışma gerektirir.

Konaklama işletmeleri, çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmaktadır. Gökdeniz ve Dinç, (2007:8); Yılmaz (2005:6) konaklama işletmelerini, geleneksel konaklama işletmeleri ve tamamlayıcı konaklama işletmeleri şeklinde iki grupta incelemiştir. Beş yıldızlı otel işletmeleri geleneksel konaklama işletmelerinin içerisinde yer

almaktadır. Şener (2006:9) konaklama işletmelerini, “Turizm Yatırım İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”ne göre, asli konaklama işletmeleri ve yardımcı konaklama işletmeleri olarak sınıflandırmaktadır. Beş yıldızlı otel işletmeleri asli konaklama işletmeleri içerisinde yer almaktadır.

1.1.2. Rekabete İlişkin Kavramsal Çerçeve

Küreselleşme ile birlikte, firmalar arasındaki rekabet gün geçtikçe artmakta, sektör sınırları belirsizleşmekte ve müşteriler daha fazla seçici hale gelmektedir. Bu durum firmaların rekabet stratejilerini tekrar gözden geçirmelerini gerektirmektedir (Bahar ve Kozak, 2005:66).

Strateji merkezli yaklaşımlar işletmelerin rekabetçi üstünlüğüne katkı sağlamaktadır. Rekabetçi üstünlük, stratejinin temel bir amacı olarak değerlendirilmektedir. Bir işletmenin rekabetçi üstünlük elde etmesi, pazarda rakiplerinden daha fazla kar elde etmesi ile doğru orantılıdır. Artan kar oranları ise, işletmenin stratejisine yönelik olarak, daha fazla yatırım yapması ve sektörde liderliğini sürdürmesi anlamına gelmektedir (Evans vd., 2003:49).

1.1.2.1. Strateji Kavramı

Strateji, yönetim alanındaki gelişimini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Zafere ulaşmak için askeri amaçların etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur (Eren, 2013:1,2). Yunanca “*strategos*” kelimesinden gelen strateji sözcüğü aslında askeri bir terimdir ve Yunan generalin uyguladığı savaş sanatını tanımlamaktadır (Luecke, 2008:16). Strateji; pazarlama, finans, insan kaynakları yönetimi gibi değişik disiplinler üzerine temellendirilerek geliştirilmiştir. Tıpkı askeri terminolojide olduğu gibi işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır. (Evans vd., 2003:8).

Stratejinin çok farklı tanımları yapılabilir ve bu tanımlar kişiden kişiye, işletmeden işletmeye, ülkeden ülkeye değişebilir. Strateji konsepti, çok yönlülüğü kapsar ve karmaşıklığı yansıtır. Bu yüzden yapılacak tanımlar, kavramı tam olarak izah etmede yeterli olmayacaktır (Papatya, 2003:10).

Strateji konusunda ilk çalışmaları ortaya koyan Chandler (1962:13) stratejiyi, “işletmenin uzun dönemli temel hedeflerinin ve faaliyet tarzlarının belirlenmesi, bu hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve kaynakların paylaşımı” şeklinde tanımlamaktadır. Chandler’in strateji ile ilgili olarak ortaya koyduğu bu tanımdan hareketle iyi bir stratejinin çerçevesi şu şekilde belirlenmektedir (Evans vd., 2003:11,12):

- i. **İşletmelerin uzun dönemli hedeflerinin belirlenmesi:** Uyumlu ve ulaşılabilir stratejik amaçların kavramsallaştırılması ile ilişkilidir. Nitekim işletmelerde amaçlar olmadan uzun vadeli stratejik planlamaların yapılması mümkün değildir. Bu nedenle amaçlar hedef olarak, strateji de hedefe götüren yöntem olarak algılanmaktadır.
- ii. **Gerekli faaliyetlerin yapılması:** Faaliyetler işletmenin hedeflerine ulaşmasına yöneliktir.
- iii. **Kaynakların paylaşımı:** İşletmelerin belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin bir maliyeti bulunmaktadır. Bu nedenle işletme faaliyetlerinin yeterli kaynakla desteklenmemesi durumunda belirlenen hedeflere ulaşılması olası değildir.

Porter (2010:83) “Strateji nedir?” adlı makalesinde stratejiyi, “bir organizasyonun kendi iç kaynakları ve yetenekleri ile dış çevre tarafından oluşturulan fırsatlar ve tehditler arasındaki uyumdur” şeklinde tanımlamaktadır. Grant (1991:114), strateji alanındaki temel gelişmelerin, strateji ve dış çevre arasındaki bağlantıya odaklandığından bahsetmiştir. Saruhan ve Yıldız (2009:29); Ülgen ve Mirze (2010:35) stratejiyi, “örgütün amacını, rakiplerin mevcut ve olası amaçlarını ve pozisyonlarını, güçlü ve zayıf yanlarını, fırsat ve tehditlerini dikkate alarak nihai sonuca ulaşmak için, uzun dönemli tahminleri de içeren kararlar topluluğu” şeklinde tanımlamışlardır. Papatya (2003:10)’ya göre strateji, “rekabetçi üstünlük için yeni açılımlar bulma, yeni kurallar araştırma; eylemleri planlama ve yönlendirme; sürekli değişen çevreye ilişkin uyumu araştırma yöntemleri”dir. Stratejide işletmenin belirlenen hedeflere ulaşması için bulunduğu çevre önemlidir. İşletmenin iç kaynak ve dinamikleri ile dış çevre arasındaki uyumun oluşturulması gerekmektedir.

Porter (2010:83) diğerk bir tanımında stratejiyi, “farklı bir faaliyet dizisini içeren, özgün ve değerli bir konum oluşturmak” şeklinde ifade etmektedir. Porter, işletmenin rakipleri karşısında farklı ve özgün olmasından, benzersiz ürün ve hizmetleri ile bir değer oluşturmasından bahsetmektedir. Bu durum, firmanın müşteriye değer sunmasını ve diğerk firmalardan farklı olmasını içermektedir. Aynı pazarda, aynı müşteri kitlesine hitap eden işletmelerin rekabetçi üstünlüğü, farklı olmakla ve müşteriye değer oluşturmakla mümkündür. Strateji, aynı müşteri grubuna rakiplere oranla farklı yararlar sunabilmektir.

Strateji, müşteri tercihlerindeki farklılaşmaları görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözlemleyebilmek ve müşteriye rakip işletmelerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir (Kırım, 2009:9). Strateji oluştururken müşterilerin istek ve beklentilerinde, yaşayışlarında, alışkanlıklarında ve tarzlarında meydana gelen değişiklikleri gözlemleyebilmek gerekmektedir. Aynı zamanda zamanla müşterilerin satın alma davranışlarında meydana gelen farklılaşmalar karşısında işletmelerin ürün/hizmet, süreç ve yönetsel alanlarda yenilenmeleri, yeni ve farklı ürün/hizmetlerle müşterilerine hitap etmeleri gerekmektedir.

Strateji kavramı çeşitli bilim adamları tarafından şu şekilde ele alınmaktadır (Pamuk vd., 1997:19-21’den aktaran: Papatya, 2003:10):

- i. **Bir yön olarak strateji:** Strateji yol, çizgidir. Bir yön belirleme, yön verme sürecini ifade eder.
- ii. **Bir düşünce olarak strateji:** Strateji bir düşünme sürecidir ve daha önce belirlenen bir amaca hazırlanma sürecini kapsar.
- iii. **Bir eylem olarak strateji:** Strateji bir davranıştır. Düşüncelerin eyleme dönüşmesiyle oluşan bir değeri açıklar.
- iv. **Bir durum olarak strateji:** Strateji ortam içinde konum belirleme, değişen koşullar karşısında bir durum belirleme sürecidir.
- v. **Bir kültür olarak strateji:** Strateji bir örgütün çevre içinde belli bir alanda konumlandırılması tercihini açıklar.

Strateji, işletmeyi ve faaliyetlerini tanımlayan, kaynakları, üst yönetimi, pazar bilgilerini ve sosyal sorumlulukları bütünleştiren, örgütsel yapıyı belirleyen ve

ekonomik performansı iyileştiren amaç ve politikalar modelidir (Alpkan ve Doğan, 2008:332). Strateji, işletmede üretilen mal ve hizmetlerin daha iyi olması ile ilgili değildir. Strateji, mal ve hizmetlerin daha farklı olması ile ilgilidir. Strateji oluşturma sektörde herkesin kabul ettiği düşüncelere karşı koymayı gerektirir (Kırım, 2009:29). Strateji ile yöneticiler değişimi, dönüşümü, farklılaşmayı ve yeniliği işletmeleri ile uyumlu hale getirmektedirler. Müşterilerin beklentilerinin sınır tanımaması, sürekli artması ile birlikte işletmelerin ürünlerini ve hizmetlerini farklılaştırması, yenilikçi fikirler ile uzun dönemli, dinamik karar mekanizmaları oluşturmaları gerekmektedir.

Stratejiyi her kurumun öncelikli meselesi olarak görmesi, işletme içinde bu yönde diyaloglar kurması, liderlik ve yönetim tarzlarını baştan aşağı gözden geçirmesi gerekmektedir (Kırım, 2009:10). Stratejinin sadece yöneticiler tarafından uygulanması yerine, çalışanların işletme ile ilgili düşünce ve değerlendirmelerinin göz önünde bulundurulması, uygun görülen fikirlerin faaliyete geçirilmesi gerekmektedir.

1.1.2.2. Rekabetçi Üstünlüğe İlişkin Temel Yaklaşımlar

Günümüzde küreselleşen pazar koşulları ile birlikte rekabetçi üstünlük daha fazla ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin rekabetçi bir pazar yapısı içinde varlığını sürdürmesi, yurtiçi pazarda rekabetçi üstünlüğe sahip olan işletmelerin, uluslararası piyasalarda rekabet gücü kazanmalarını sağlayacaktır (Bahar ve Kozak, 2012). Geçmişte işletmeler ürettikleri ürünlerin kalitesi ile rakipleri karşısında üstünlüğe sahip olurken, günümüzde işletmelerin sadece ürün endeksli hareket etmeleri yeterli değildir. İşletmelerin rekabetçi üstünlüğe sahip olmaları ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmelerine yönelik iki temel yaklaşım bulunmaktadır:

Bu yaklaşımlar, rekabetçi üstünlüğü ilişkin Endüstri Temelli Yaklaşım (Beş Rekabetçi Güç Modeli) ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir.

Endüstri Temelli Yaklaşım (Beş Rekabetçi Güç Modeli), işletmenin dış çevresini (endüstri yapısı ve rekabetçi pozisyon) rekabetçi üstünlük kaynağı olarak görmektedir (Seviçin, 2006:109). Endüstri Temelli Yaklaşım'da modelin temeli; endüstrinin yapısının endüstrideki rekabet durumunu belirleyeceği, beş rekabet gücünün endüstrideki ortalama karlılığı göstereceği ve bu durumun firmanın stratejisinde

karlılığını etkileyeceği varsayımına dayalıdır. Porter'ın yaklaşımı bazı endüstri ve stratejilerin diğerlerinden daha karlı olduğu düşüncesini ortaya koymaktadır (Bakoğlu, 2010:245,246).

Kaynak Tabanlı Yaklaşım ise, işletmenin iç çevresini (kaynak ve yeteneklerini) rekabetçi üstünlük kaynağı olarak görmektedir. Rekabetçi üstünlüğü oluşturan en önemli etmenin, işletmelerin kendine özgü kaynak ve yetenekleri olduğuna işaret etmekte ve Kaynak Tabanlı Görüş, Kaynak Tabanlı Kuram, Kaynak Tabanlı Firma Teorisi, Temel Yetenek Tabanlı Strateji, Bilgi Temelli Yaklaşım gibi farklı şekillerde isimlendirilmektedir (Karacaoğlu, 2006:2 b).

Rekabet, üzerinde tam anlamıyla uzlaşmaya varılmış bir kavram değildir. Rekabeti oluşturan unsurlardan hareketle çeşitli tanımlar yapılmaktadır (Akgemci, 2007:167). Papatya (2010:9)'ya göre rekabet, "işletmenin varlığını koruyabilmesi ve sürdürebilmesi için yapmış ya da yapacak olduğu faaliyetlerin tamamını kapsar". Aypek vd., (2009:544) rekabeti, "sanayicilerin müşteri çekmek, mal ve hizmetlerin sürümünü sağlamak amacı ile kanuna ve iyi niyet kurallarına uygun olarak birbiriyle yarış etmeleridir". Seyidoğlu (1992:720)'na göre rekabet, "bir piyasada satıcıların birbirleri aleyhine daha fazla müşteri çekerek mal ve hizmet satışlarını artırmak için aralarında giriştikleri yarışı" ifade etmektedir. Toven (2004:615) ise rekabeti, "bir ve birkaç firma ile birlikte aynı şeyi isteme" olarak tanımlanmaktadır.

Rekabetçi üstünlük, bir firmanın performansının merkezinde yer almaktadır. Porter (1985) rekabetçi üstünlüğü, "Temel olarak bir firmanın, bir ürünü üretme maliyetini aşan bir değeri alıcıları için üretebilmesinden doğar." şeklinde ifade etmektedir. Klein (2002:317)'a göre rekabetçi üstünlük, "katma değer ile bağlantılı olmasına karşın, tam olarak ne anlama geldiği belirsizliğini korumaktadır".

Rekabetçi üstünlük, bir firmanın rakipleri karşısında ürün ve hizmetleri ile üstünlük durumunu ifade etmektedir. Aynı zamanda, firmalar rakipleri karşısında geliştirdikleri benzersiz özellikler ile rekabetçi üstünlük elde etmektedirler. Ulrich ve Lake (1991:89)'ye göre, rekabetçi üstünlük "algılanan müşteri değeri ve eşsizlikle" açıklanmaktadır. Bono (2011:97)'ya göre rekabetçi üstünlük, "ürün ve hizmetlerdeki farklılığı sağlayan değişikliklerden çok yeni bir değer benzersizliğiyle ilgilidir". Bir işletmenin olası ya da var olan rakipleri tarafından eşzamanlı uygulanmış olmayan ve değer yaratan stratejiler oluşturması ve bu stratejilerin yararlarının rakip işletmeler

tarafından taklit edilememesi durumunda rekabetçi üstünlüğe sahip olabileceği söylenebilir. Pazarda bir işletmeden daha fazla işletme rekabetçi üstünlüğe sahip olabilir. Örneğin A işletmesi B işletmesi üzerinde üstünlüğe sahip olabilirken, B işletmesi de C işletmesi üzerinde üstünlüğe sahip olabilir (Papatya, 2003:21). İşletmeler için rekabetçi üstünlük sağlayan unsur, ürün ve hizmetlerin farklılaştırılması veya maliyetlerin düşürülmesi sonucu müşteri değerinin artırılmasıdır.

Rekabetçi üstünlüğün temelinde yenilik yapma, geliştirme ve değişim vardır. Müşteri beklentilerinin sürekli değişmesi ile birlikte işletmeler farklılaşma ve yeni ürün/hizmet konumu ile rekabetçi üstünlük sağlamanın yollarını araştırmaktadırlar. İşletmeler rekabet için yeni bir temel buldukları ya da rekabette daha iyi araçlar keşfettikleri zaman rakiplerine karşı üstünlük sağlarlar (Papatya, 2003:20). İşletmelerin rekabetçi üstünlükleri, rakip firmaların aynı ürün ve hizmetleri transfer etmeleri veya taklit etmelerine kadar devam eder.

İşletmenin rekabetçi üstünlük sağlamasında önemli unsurlar içinde, rakiplerinden önce pazarın ihtiyaçlarını tahmin etmesi ve pazar oluşturabilmesi yer almaktadır (Papatya, 2006:46). Örneğin; yiyecek-içecek sektöründe faaliyet gösteren McDonald's işletmesi, son yıllarda artan obezite oranı ve müşterilerin farklılaşan tercihlerini göz önünde bulundurarak kalorisi daha düşük ürünleri menüsünde bulundurmaktadır. McDonald's menüsüne salatalar, elma parçalarını dahil ederken, yiyecek-içecek alanında hizmet veren Ruby Tuesday işletmesi, daha düşük karbonhidrat oranına sahip yemeklerle müşterilerine üstün hizmet vermektedir (Smith ve Flanagan, 2011:164,165).

Yapılan açıklamalardan sonra, rekabetçi üstünlük kavramını aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

- i. Rekabetçi üstünlük, stratejinin temel bir amacı olarak değerlendirilmektedir,
- ii. Rekabetçi üstünlük, yeni bir değer benzersizliği ile ilgilidir,
- iii. Rekabetçi üstünlük, pazar yerinin gereksinimlerini rakiplerden önce tespit etmektir,
- iv. Rekabetçi üstünlük, doğru rekabet stratejilerini uygulamaktır,
- v. Rekabetçi üstünlük, ürün ve hizmetlerin müşteriler için değer ifade etmesidir.

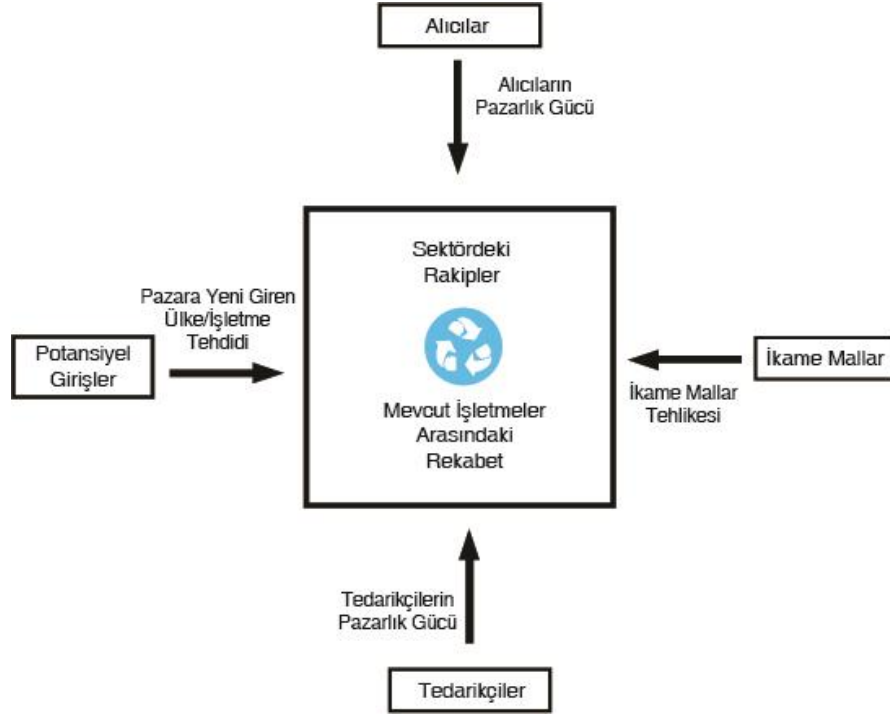
1.1.3. Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Endüstriyel Organizasyonlar: Dışsal Analiz

Kökünü endüstri iktisadına dayanan, adına Endüstriyel Pozisyon Yaklaşımı da denilen Endüstri Temelli Yaklaşım, rekabetçi üstünlük sağlayacak stratejilerin oluşturulmasında işletmelerin dışsal analizine odaklanan bir rekabet stratejisidir (Karacaoğlu, 2006:2 a). Bu teori, üstünlüğün belirleyicisinin endüstri yapısı olduğunu ve aynı endüstride faaliyet gösteren işletmelerin homojen olduklarını ifade etmektedir (Güleş, Özilhan, 2010:478).

“Neden aynı endüstrideki bazı işletmeler diğer işletmelerden sistematik olarak daha iyi performans gösterir?” sorusu stratejik yönetimin en önemli sorusunu oluşturmaktadır. Stratejik yönetim biliminde, işletmelerin eşsiz değerlerinin oluşturulmasını ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratılmasını açıklayan iki temel değerler dizisi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, rekabetçi üstünlüğün dış çevrede olduğunu savunan “Beş Rekabetçi Güç Modeli (five competitive forces model)”, olarak da bilinen Endüstri Temelli Yaklaşım’dır.

1.1.3.1. Endüstri Temelli Yaklaşım (Beş Rekabetçi Güç Modeli)

İlk kez Harvard Business Review’da 1979 yılında yayınlanan, “How Competitive Forces Shape Strategy?” (Rekabet güçleri stratejiyi nasıl şekillendiriyor?) başlıklı ödüllü makalesinde Porter’ın çizdiği çerçeve, ekonomik rekabet şartlarını anlama ve analiz etme bağlamında geçerliliğini günümüzde de korumaktadır. Porter’ın yöntemi, bir sektördeki rekabet durumunu analiz etmede oldukça faydalıdır. Ayrıca, potansiyel karlılık ve büyümeyi etkileyen iç ve dış unsurların açıklanmasında strateji uzmanlarına yol göstermektedir (Luecke, 2008:16).



Şekil 1.1: Porter'ın Beş Rekabetçi Güç Modeli

Kaynak: Porter, 1998:5

Endüstri Temelli Yaklaşım'da, bir sektördeki rekabet Şekil 1.1.'de gösterilen Beş Rekabetçi Güç Modeli'ne bağlıdır. Herbir iş birimi için rekabet stratejisinin hedefi, sektörde firmanın kendisini bu rekabet güçlerine karşı en iyi şekilde savunabileceği veya bu güçleri kendi yararına olacak şekilde etkileyebileceği bir konum belirlemektir (Porter, 2000:3,4). Porter'ın Beş Rekabetçi Güç Modeli, pazar içerisindeki başlıca rekabet güçlerinin sistematik olarak tanımlanmasına ve her birinin ne kadar önemli olduğunu değerlendirmeye yönelik bir araçtır (Thompson ve Strickland, 1995:64,65). Aynı zamanda bu model sektör rekabetinin ve karlılığının yoğunluğunu belirler. Sektöre yeni girecek olanların tehdit oluşturmadığı bir sektörde, çok güçlü bir pazar konumuna sahip bir firma, kendisinden daha düşük maliyetli bir ikame ürünle karşılaşırsa getirisinde düşüş yaşanacaktır. İkame ürünün olmadığı, girişlerin engellendiği bir ortamda, mevcut rakipler arasındaki yoğun rekabet potansiyel getiriye sınırlayacaktır. Rekabet yoğunluğunun en fazla olduğu sektör, girişin serbest olduğu, mevcut firmaların tedarikçiler ve müşteriler karşısında pazarlık gücüne sahip olmadığı, firma ve ürünlerin homojen olması nedeniyle rekabetin başıboş kaldığı sektördür (Porter, 2000:6). Porter'ın Beş Rekabetçi Güç Modeli'ni oluşturan unsurlar aşağıda açıklanmıştır.

1.1.3.1.1. Mevcut Rakipler

Beş Rekabetçi Güç Modeli'nin en güçlüsünü, rakip firmalar arasındaki konum ve müşteri elde etme yarışı oluşturmaktadır (Thompson ve Strickland, 1995:65,66). Rekabetin ortaya çıkmasının nedeni, bir ya da daha fazla rakibin baskı hissetmesi veya konumlarını geliştirmek istemesidir. Bir çok sektörde, işletmenin rekabet hamlelerinin, rakipleri üzerinde gözle görülür etkileri vardır (Porter, 2000:21).

Porter (2008)'a göre sektör içi rekabeti belirleyen ve rekabet düzeyinin oluşmasında rol oynayan temel faktörler içerisinde; rakip işletme sayısı, arz-talep dengesi, sektörün büyüme hızı, sabit/toplam maliyetler, atıl kapasite oranı, ürün farklılıkları, maliyetlerdeki artışlar, yoğunlaşma ve denge, rakiplerin farklılaşması ve sektörden çıkış engeli yer almaktadır (Barutçu ve Orhun, 2012: 95).

Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti aşağıdaki koşullara bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2010:100; Eren, 2010:157):

- i. **Sektörde aynı yetenek ve kaynaklara sahip işletme sayısı:** Rakiplerin sayısı arttıkça işletmenin karlılığına olumsuz yönde yansiyacaktır. Rakiplerin sayısının az olması ise, tekeli rekabet piyasası kapsamında, eksik rekabet koşullarının oluşmasına zemin hazırlayacaktır. Rekabet tamamen fiyata yöneldiğinde kar üzerinde özellikle yıkıcı bir etki yaratır ve fiyat rekabeti doğrudan karı sektörden müşterilerine aktarır. Firmalar rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük elde etmek için; yeni ürün sunumları, reklam kampanyaları ve hizmet iyileştirme yöntemlerini uygularlar (Porter, 2008:77,78).
- ii. **Sektörden çıkış engelleri:** Bir sektördeki çıkış engelleri işletmeler için önemli bir tehdit oluşturacaktır. Eğer çıkış engelleri çok güçlü ise, bir işletmenin istemediği halde avantajı olmayan bir sektörde faaliyetlerini devam ettirmesi söz konusu olabilir (Akgemci, 2007:176).
- iii. **Yüksek sabit giderler ve yüksek depolama maliyetleri:** Sabit giderlerin yüksek olması ile firmalar ortalama maliyet düzeylerini minimuma çekme ve üretimi artırma yöntemlerini uygulamaktadırlar. Artan üretimi depolamanın maliyeti yüksek ise ürünleri depoda tutmak yerine pazarlama yolunu tercih edeceklerdir. Bu takdirde rekabetin şiddeti artacaktır (Eren, 2010:157).

1.1.3.1.2. Giriş Tehdidi

İşletmenin sektörel çekiciliği, aynı iş alanına başka işletmelerin de girebilmesini teşvik eder. Sektöre girişler, yeni kurulan işletmeler aracılığıyla olabileceği gibi, firmanın halen faaliyette bulunan mevcut firmalarla birleşmesi veya onları satın alması şeklinde de olabilir. Sektöre giriş engellerinin bulunmadığı ve rakiplerin karşı hamlesinin (misilleme) beklenmediği durumlarda girişler kolaylaşacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010:96,97).

Yeni işletmelerin endüstriye girişi ile birlikte rekabet artacak ve mevcut işletmelerin performans düzeyi düşecektir. Bu durum, işletmelerin pazar payını tehdit edecek ve toplam arzın artması ile birlikte toplam üretim kapasitesi de artış gösterecektir (Serinkan, 2011:14). Eğer mevcut pazar büyümüyorsa, ek hizmet ya da ürün kapasitesi müşterilerin maliyetlerini aşağıya çekerken, rekabet eden firmaların daha az gelir elde etmeleri sonucunu doğuracaktır (Bakoğlu, 2010:130).

Turizm sektöründe Türkiye'nin vitrini olarak bilinen Antalya ilindeki otel sayısı ve yatak kapasitesi oranı gün geçtikçe artmaktadır. Bu artış, mevcut ve potansiyel konaklama işletmeleri arasındaki pazar payının bölüşümünü olumsuz yönde etkilemektedir. Konaklama işletmeleri, uyguladıkları fiyat indirimi ile düşük sezonda yüksek kapasite ile faaliyet göstermektedirler.

Pazara yeni giren firmaların oluşturduğu rekabet tehdidinin derecesi, piyasaya girme kolaylığı ile belirlenecektir. Giriş engelleri, Morden (1993)'a göre aşağıda yer alan hususları içermektedir:

- i. Ürün farklılaştırmanın etkililiği,
- ii. Muhtemel girişimcilerin dağıtım kanallarına erişim sağlama kapasitesi,
- iii. Muhtemel girişimcilerin ihtiyaç duyulan girdilere erişim sağlama kapasitesi,
- iv. Mevcut rakiplerin, kasıtlı olarak fiyat düşürme taktiklerini uygulayarak ve mevcut müşterilerine fazladan indirim sunarak yeni girişimcileri saptama kapasitesi,

- v. Mevcut rakiplerin, ölçek ekonomilerinden elde edilen mutlak maliyet avantajlarına ya da sanayinin deneyim eğrisi üzerinde üstün bir konuma sahip olmaları,
- vi. Pazarda bir işletme kurmanın oluşturacağı sermaye maliyetinin mutlak büyüklüğü,
- vii. Özellikle mevcut tedarikçilerin etkili marka sadakati,
- viii. Müşterinin kalite ya da hizmet algısı konusunda güçlü bir yere sahip olduğu durumlarda, pazara yeni girenlerin etkili marka sadakati ve kalite ya da hizmet algısı oluşturma zorluğu,
- ix. Pazara daha fazla giriş yapmayı engelleyen hükümet politikası: Savaş sonrası Japon hükümetleri, küresel uluslararası pazarlama ve tedarik kapasitesine sahip güçlü bir yerli firma tabanı kurabilmek amacıyla yabancı firmaların girişini sınırlandırması.

1.1.3.1.3. Alıcıların Pazarlık Gücü

Porter'ın rekabetçi faktörlerinin üçüncüsünü alıcıların pazarlık gücü oluşturmaktadır. Alıcılar, sektörün karlılığını etkileyecek şekilde fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet ederler (Porter, 2000:30). Alıcılar, fiyatların düşürülmesi yönünde güçlerini birleştiriyorlarsa rekabette bir tehlike olarak görülmektedirler (Akgemci, 2007:167). Aynı zamanda, alıcılar sektör katılımcılarının karşısında pazarlık kozuna sahiplerse ve özellikle de fiyata duyarlılarsa, nüfuzlarını öncelikle fiyatların düşürülmesi konusunda baskı yapmak için kullanırlar (Porter, 2008:71-74).

Tedarikçilerde olduğu gibi, alıcıların rekabet gücü güçlü ile zayıf arasında değişebilir. Bazı durumlarda alıcılar belirgin bir pazarlık gücüne sahiptir. Alıcılar çok sayıda olduğunda ve endüstri çıktısının büyük bir yüzdesini satın aldığında bu durum en belirgin halini alır. Alıcılar ne kadar fazlaysa ve satın aldıkları miktarlar ne kadar çoksa, satıcılarla yaptıkları görüşmelerde o kadar nüfuza sahip olurlar (Thompson ve Strickland, 1995:73). Bu durumda, yerleşik firmaların kar marjlarının düşük olma eğilimi yüksektir. Aynı zamanda piyasaya giriş yapmayı düşünen potansiyel girişimciler açısından cazip bir yatırım değildir (Stahl ve Grigsby, 1997:145).

Turizm sektöründe faaliyet gösteren tur operatörlerinin konaklama, ulaştırma ve yiyecek-içecek işletmelerinden düşük fiyatla hizmet satın almaları alıcıların pazarlık gücüne örnek olarak verilebilir. Turistlerin tatil planını gerçekleştiren ve paket tur olarak müşterilerine sunan tur operatörleri, hizmet sunumunu gerçekleştiren konaklama, ulaştırma ve yiyecek-içecek işletmelerinden toplu olarak hizmet satın alan işletmelerdir. Büyük miktarlarda yapılan satın almalar işletmelerin fiyat tavizini beraberinde getirmektedir.

1.1.3.1.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Bir sektörde tedarikçiler, fiyatları artırma, satın alınan ürün ve hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler (Porter, 2000:34). Tedarikçiler alıcı konumdaki işletmeler için rekabetçi bir tehdit olarak algılanabilirler (Akgemci, 2007:178).

Güçlü tedarikçiler, maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılayamayan işletmelerin karlılığını yok edebilirler (Porter, 2000:34). Örneğin Microsoft, işletim sistemlerinin fiyatlarını yükselterek, bilgisayar üreticileri arasındaki karlılığı olumsuz yönde etkilemiştir (Porter, 2008:68). Diğer bir örnek çelik sanayiden, Bethlehem Steel ve Republic Steel gibi büyük ölçekli çelik fabrikaları için sanayide yüksek oranda bir tedarikçi gücü vardır. United Steel Workers Union (Federal Çelik İşçileri Sendikası) çelik sanayisine işgücü sağlama konusunda tekele yakın bir tedarikçi gücüne sahiptir (Stahl ve Grigsby, 1997:147).

İkame girdilerinin olduğu ve ham/yarı mamul maddeler arası geçiş yapmanın pahalı ya da zor olmadığı durumlarda ise tedarikçiler pazarlık için zayıf bir konumdadır. Örneğin, alkolsüz içecek şişesi imalatçıları, daha fazla plastik kap ve cam şişe kullanarak alüminyum kutu tedarikçilerinin gücünü etkili bir şekilde kontrol edebilir (Thompson ve Strickland, 1995:72).

Morden (1993:18), tedarikçilerin pazarlık gücüne ilişkin faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- i. Tedarikçilerin ürün ya da hizmetlerini etkili şekilde farklılaştırabilmesi,
- ii. Tedarikçi yoğunluğu,

- iii. Tedarikçiden satın alınan ürün ya da hizmetin alıcı karşısındaki göreceli önemi,
- iv. Benzer nitelikli ikamelerin varlığı.

1.1.3.1.5. İkame Ürünler

İkame ürün, aynı ya da benzer işlevi gören farklı bir ürünü ifade etmektedir. (Porter, 2008:75). Üretilen mal ve hizmetlerin alternatifinin fazla olması işletmenin karlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (Kırım, 2009:29).

Bir endüstrideki firmalar sıklıkla diğer endüstrideki firmalarla yakın rekabet halindedir. Gözlük üreticileri, kontakt lens üreticileri ile; odun sobası üreticileri, gazyağlı ısıtıcı ve portatif elektrikli ısıtıcılarla; şeker sanayisi, yapay tatlandırıcılar üreten firmalarla yarış halindedir. Plastik kap üreticileri, mukavva karton kutu imalatçılarının güçlü rekabeti ile karşı karşıyadır. Aspirin imalatçıları, ürünlerinin diğer ağrı kesiciler ve baş ağrısı ilaçları ile nasıl kıyaslandığını göz önünde bulundurmaktadır (Thompson ve Strickland, 1995:71).

İkame ürünlerle gelen rekabet baskısı iki açıdan değerlendirilmektedir. İlk olarak, ikameler bir endüstrinin ürününden daha ucuz olduğunda firmalar fiyatları düşürme ile maliyetlerini daha sıkı kontrol altına almak isterler. İkinci olarak, ikamelerin varlığı ile tüketiciler fiyat ve kalite-performans kıyaslaması yapmaktadırlar (Thompson ve Strickland, 1995:71).

Konaklama sektöründe beş yıldızlı konaklama işletmelerinin niteliksel olarak ikamesi butik otellerdir (özel belgeli konaklama işletmeleri). Nitelik olarak beş yıldızlı konaklama işletmelerinin sunduğu hizmet kalitesini oluşturmaya çalışan butik oteller, niceliksel olarak az odalı ve yüksek fiyatlı işletmelerdir. Dekorasyon, görünüm, estetik, dizayn olarak özel ve farklı olan bu işletme türü özellikle kendisini farklı hisseden müşteri kitlesine hitap etmektedir.

1.1.3.2. Genel Rekabet Stratejileri

Porter (1990)'a göre, bir işletmenin uzun dönemde başarılı olabilmesi için bazı rekabetçi üstünlüklere sahip olması gerekir. Müşteriye sunulan hizmetin daha iyi, daha ucuz ve daha hızlı olması rekabetçi üstünlük olarak temel müşteri değerini

yansıtmaktadır. İşletmeler genel rekabet stratejilerini kullanarak, rakiplerine karşı bir rekabetçi üstünlük elde etmeye çalışırlar.



Şekil 1.2: Genel Rekabet Stratejileri

Kaynak: Porter, 2000:44

Genel rekabet stratejileri (Şekil 1.2); farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerinden oluşmaktadır.

1.1.3.2.1. Farklılaşma

Farklılaşma stratejisi, işletmenin mal ve hizmetlerini rakiplerinden farklı şekilde ve daha yüksek fiyatla sunarak, ortalamanın üzerinde getiri elde etmesine yöneliktir. Standart mal ve hizmetlerin müşteri beklentilerine cevap vermediği ortamlarda, işletmeler müşterilerin istek ve beklentilerine uygun olarak farklı çözümler bulmak zorundadır (Ülgen ve Mirze, 2010:256).

Bir rekabet stratejisi olarak farklılaşma stratejisi, müşteri tarafından farklı ya da benzersiz olarak algılanan ürün ya da hizmeti ifade etmektedir. Bir firma ürünlerini ve/veya hizmetlerini değişik yollarla farklılaştırabilir. Firma, geniş ölçekli reklam aracılığıyla bir marka imajı kurabilir, ilave özellikler tasarlayabilir, servis ve dağıtımına yönelik geniş bir bayilik ağı kullanabilir veya devamlı yeni bir ürün/hizmet akışı sunup müşteriler nezdinde yenilikçi olarak algılanabilir. Farklılık oluşturan firmalar; “Müşteri bir ürünün farklı olduğunu algılasa, bu ögeye fazladan ödeme yapacaktır.” varsayımından yola çıkar (Stahl ve Grigsby, 1997:142).

Farklılaşma stratejisinin uygulanmasında dört boyut söz konusudur (Eren, 2013:264):

- i. Rakiplere nazaran daha üstün bir teknik ve teknoloji ile yapılan farklılaştırma,
- ii. Kalite ve iyileştirme çabalarını güçlendirerek yapılan farklılaştırma,
- iii. Müşterilere sağlanan destek hizmetleri ve satış sonrası hizmetleri ile rakiplere nazaran daha süratli, etkili, kaliteli vb. şekilde yapılan farklılaştırma,
- iv. Ürün ve hizmetleri daha düşük bir fiyatla satışa sunmayı sağlayan farklılaştırma.

1.1.3.2.2. Maliyet Liderliği

Maliyet liderliği stratejisi, işletme maliyetlerini rakiplerine göre en düşük seviyede gerçekleştirerek, mal ve hizmetlerin üretilmesini ve dağıtılmasını ifade etmektedir. Bu açıdan maliyet liderliği stratejilerinin uygulanabilmesi aşağıdaki hususları içermektedir (Dinçer, 2007:200).

- i. Sıkı maliyet ve genel gider kontrolü,
- ii. Yüksek pazar payına sahip olmak,
- iii. Hammadelere erişim kolaylığı,
- iv. Mamüllerin nispeten standart olması,
- v. İşletmede ölçek ekonomisinin uygulanması,
- vi. Pazarın yüksek fiyat elastikiyeti.

Maliyet liderliği fiyat liderliği değil, jenerik bir stratejidir. Bir firma en düşük maliyetli üretici olabilir fakat en düşük fiyatlı ürünleri/hizmetleri satışa sunmayabilir. Bu durumda firma sanayi ortalamasının üzerinde bir karlılık yaşayacaktır. Maliyet liderliği; düşük kalite maliyeti, işgücü üretkenliği, ölçek ekonomileri, deneyim, düşük maaş, alıcının pazarlık gücü vs. aracılığıyla gerçekleştirilmeye çalışılır. Ölçek ekonomisi, birim üretim maliyetini düşürmek için oldukça büyük fiziksel varlıkların kullanılmasını ifade etmektedir (Stahl ve Grigsby, 1997:141).

Günümüzde artan rekabet koşulları altında işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, maliyetlerini kontrol altına alarak birim maliyetleri asgariye indirmekle mümkün olmaktadır. Konaklama işletmesi yöneticileri yiyecek-içecek (food and beverage) bölümünün etkinlik ve verimliliğini ölçebilmek için tüm modern yönetim ve kontrol tekniklerini kullanmak durumundadırlar (Yılmaz, 2005:1). Özellikle yiyecek içecek maliyetlerini kontrol altına almak için maliyet kontrol (cost control) birimleri görev yapmaktadır. Bu birimler belirli periyotlarda, konaklama işletmesinde faaliyet gösteren bölümlerin yiyecek içecek kalemlerini kontrol etmekte ve bir müşterinin otelde konaklama yaptığı pansiyon durumuna göre (oda kahvaltı, yarım pansiyon, tam pansiyon, her şey dahil vs.) günlük yemek ve içecek maliyetini hesaplamaktadır. Örnek olarak; Mariott Otelleri ürettiği her yemeğin fiyatını ve karlılığını bilmektedir. Dolayısıyla yiyecek-içecek endüstrisi üzerine yapılan tahminler, işletmenin fiyatlarını kontrol etmesine ve geleceğe dönük bir fiyat politikası belirlemesine zemin hazırlamaktadır (Ulrich ve Lake, 1991:78).

1.1.3.2.3. Odaklanma

Odaklanma stratejisi, belirli bir hedef grup, kitle ya da piyasa bölümüne hizmet vermeye yoğunlaşmak anlamına gelir. Odaklanma, ürünün/hizmetin niteliklerinden daha fazla, hizmet verilen pazar ya da pazar bölümünün daraltılmasını ifade eder (Stahl ve Grigsby, 1997:143).

Müşterilerin ortak özelliklerine cevap verecek mal ve hizmetler üzerine odaklanan işletmeler, rekabetçi stratejilerin uygulanacağı platformu daraltabilir ve stratejilerin etkinliklerini artırabilirler. Pazar platformunun farklı müşteri gruplarına yönelik daraltılması, pazarı daha özellikli hale getirir ve rekabet eden firmaların sayısını da azaltır. Bu durum, daraltılmış pazara girişleri etkileyebileceği gibi, daraltılmış ve özelleştirilmiş pazardaki rekabetin şiddetini de değiştirebilir (Ülgen ve Mirze, 2010:265). Konaklama işletmelerinin uyguladıkları odaklanma stratejilerine, hedef pazar stratejileri (Rus pazarı, Alman pazarı vb.) örnek olarak gösterilebilir.

Tablo 1.2'de araştırmacıların konaklama işletmelerindeki genel rekabet stratejileri araştırmaları ve sonuçları yer almaktadır.

Tablo 1.2: Konaklama İşletmelerinde Rekabet Stratejileri Araştırmaları

Araştırmacı(lar)	Sonuçlar
Kim ve Oh (2004)	Otel işletmeleri rekabet stratejilerinde başarılı olabilmek için üç stratejiyi kullanmalıdır.
Dube ve Reneghan (1999)	Pazarda stratejik bir pozisyona odaklanma ve farklılaştırma stratejisi öneriliyor.
Chathoth ve Olsen (2005)	Düşük maliyet, ürün çeşitlendirme, pazara odaklanma stratejileri öneriliyor.
Oral ve Kurgun (1998)	Kaliteden ödün vermeden fiyatlamanın rekabet stratejisi olarak kullanılabilirliği öneriliyor.
Roberts ve Share (1996)	Fiyatlandırma, satış geliştirme, pazarlama planlaması ve etkin insan kaynakları yönetimi öneriliyor.
Poon (1989)	Uzmanlaşma ve farklılaşma stratejisi öneriliyor.

Kaynak: Okumuş ve Avcı, 2008

Tablo 1.2’de Kim ve Oh (2004) otel işletmelerinin üç stratejiyi birlikte kullanmaları gerektiğinden bahsetmektedir. Dube ve Reneghan (1999) farklılaşma ve odaklama stratejisini önerirken, Chathoth ve Olsen (2005) düşük maliyet stratejisi ve odaklanma stratejisini önermektedir. Araştırmacılar tarafından, ürün çeşitlendirme, fiyatlandırma, satış geliştirme, pazarlama planlaması ve etkili insan kaynakları yönetiminin konaklama işletmelerine rekabet stratejisi olarak önerildiği dikkat çekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK SAĞLAMADA KAYNAK TABANLI YAKLAŞIM: İÇSEL ANALİZ

Stratejik yönetimde işletmenin iç analizi önemli bir konudur. İşletmeler fırsat ve tehdit yaratan faktörlerin yanısıra, sahip olduğu varlık ve yetenekleri de değerlendirerek yaşamını sürdürme ve rekabetçi üstünlük elde etmenin yollarını aramak zorundadır (Ülgen ve Mirze, 2010:116). İçsel analiz, işletmelerin sahip oldukları kaynakların etkin şekilde kullanımında başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Kim ve Oh, 2004:66; Güleş ve Özilhan, 2010:488). İşletmeler içsel yapılarını ele alarak, en iyi olduğu konulara yoğunlaşmalı ve özgün, ikame edilemez kaynaklarla rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük elde etmek için çalışmalıdır.

Kaynak Tabanlı Yaklaşım günümüz stratejik yönetim olgusunun temelini oluşturmaktadır (Bakoğlu, 2010:14). Aynı zamanda, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü açıklamada en etkili model haline gelmiş ve işletmenin önemini yeniden gündeme getirmiştir (Seviçin, 2006:109). Firmanın normalin üzerinde getiri elde etmesine olanak sağlayan yeteneklerini incelemektedir (Oliver, 1997:687).

İşletmeler, rekabetçi çevrede varlıklarını sürdürebilmek için yeni stratejik kaynaklar ve yetenekler geliştirmek zorundadır. Kaynak Tabanlı Yaklaşım, aynı pazarda rekabet eden işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamaları ve rekabetçi üstünlüğü korumalarına dair güçlü bir teorik yapı sunmaktadır. Kaynak Tabanlı Yaklaşım'a göre rekabetçi üstünlük, kaynakların eşsiz bileşiminden oluşmaktadır. Rekabetçi üstünlük sağlayan kaynakların sahip olması gereken özellikler dört temel grupta toplamaktadır: Bu özellikler; (i) Kaynakların değerli olması, (ii) Kaynakların nadir olması, (iii) Rakipler tarafından taklit edilmesinin güç ya da olanaksız olması, (iv) Kaynakların diğer kaynak türleriyle ikame edilememesinden oluşmaktadır (Barney, 1991; Bayramoğlu, 2007). Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmeyi amaçlayan bir rekabet stratejisinin, bu özellikleri taşıyan kaynaklara (stratejik kaynaklar) dayanması gerekir. Yöneticilerin işletmenin kontrolünde bulunan bu tür kaynakları belirlemeleri, kullanmaları, korumaları ve geliştirmeleri gerekmektedir (Seviçin, 2006:121).

2.1. KAYNAK TABANLI YAKLAŞIM KAVRAMI VE TANIMI

Porter (1985) dışsal tehdit ve fırsatlara odaklanırken, 1990'lı yılların başında Prahalad ve Hamel'ın Temel Yetenek ve Yetenek Bazlı Rekabet Anlayışı, stratejide rekabetçi üstünlüğün dışsal değil, içsel temeller üzerinde aranmaya başladığından bahsetmiştir. Araştırmacılar bu kavramsal çerçeve ile; firmaların mevcut yeteneklerini tanımları, yenisini geliştirmeleri ve bu yolla mevcut iş alanında daha güçlü hale gelmeleri, yeni iş alanlarına girmeleri konularında yol göstermektedirler (Bakoğlu, 2010:245,246).

Rekabetçi üstünlük sağlamada Kaynak Tabanlı Yaklaşım ile ilgili şu bilgileri verebiliriz:

- i. Kaynak Tabanlı Yaklaşım, taklidi zor, değerli ve eşsiz kaynak ve yeteneklerin rekabetçi üstünlüğün asıl belirleyicisi olduğu temeline dayanır.
- ii. Rekabetçi üstünlük işletmenin öz yeteneklerinden (core competences) kaynaklanmaktadır.
- iii. Kaynak Tabanlı Yaklaşım, işletmenin benzersiz yetenekler ile rakipleri karşısında rekabetçi üstünlüğe sahip olacağından bahsetmektedir. Benzersiz yetenekler ise, işletmenin temel yetenekleri olarak ifade edilmektedir.

2.1.1. Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Temel Varsayımları

Firmanın iç özellikleri ve performansına odaklanan Kaynak Tabanlı Yaklaşım, rekabetçi üstünlüğün kaynaklarını analiz etmede iki alternatif varsayımın yerini alır. Bu varsayımlar, belirli bir sektörde (ya da grupta) faaliyet gösteren firmaların, kontrol ettikleri stratejik kaynaklarla heterojen (farklılık) olması ve kaynak ve yeteneklerin firmalar arasında mobil olmamasıdır (hareketsizlik) (Barney, 1991:51; Spanos ve Lioukas, 2001:909).



Şekil 2.1: Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Modeli

Kaynak: Barney, 1991

Şekil 2.1’de kaynakların heterojen olması (farklılık) ile mobil olmaması (hareketsizlik) arasındaki ilişki VRIO çatısını oluşturmaktadır. VRIO çatısı (değerlilik, nadirlik, taklit edilemezlik ve organizasyon) ile firmalar sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde edeceklerdir.

- i. **Firma kaynaklarının heterojen olması:** Sektör içindeki firmalar, kontrol ettikleri stratejik kaynaklar ve izledikleri stratejiler açısından birbirine benzemez (Reyhanoğlu ve Örs, 2005:34). Hizmet sektöründe, her bir hizmet, başlı başına eşsiz ve tektir (Figueiredo vd., 2010:1154). Hizmet sektörünün emek-yoğun özellik göstermesinden dolayı belirli standartları uygulamak zordur. Konaklama işletmelerinin sunmuş olduğu hizmetler kendi içerisinde farklılaşmaktadır.
- ii. **Firma kaynaklarının mobil olmaması:** Kaynak Tabanlı Yaklaşım, rekabetçi üstünlüğün işletmenin içinde bulunduğu sektörden değil, firmanın özünden, özellikle yeteneklerinden kaynaklandığını savunmaktadır (Reyhanoğlu ve Örs, 2005:34). Sektöre giriş ya da sektörde hareketliliğe yönelik engellerin oluşması için, firma kaynaklarının hareketsiz olması gerekmektedir. Firma kaynaklarının tamamen hareketli olması durumunda, herhangi bir kaynak, sektöre ya da gruba girmeye çalışan firmalarca kolaylıkla elde edilebilir (Barney, 1991:55,56).

Şekil 2.1’de Barney (1991:69,70), belirli bir firma kaynağı ile sürdürülebilir rekabetçi üstünlük arasındaki ilişkinin anlaşılması için bir takım özel ampirik soruları önerir:

- i. **Değer sorusu:** Kaynaklar ve yetenekler firmanın çevresel tehditlere ya da fırsatlara cevap vermesine olanak tanıyor mu?
- ii. **Nadirlik sorusu:** Kaynaklar yalnızca az sayıda rakip firma tarafından mı kontrol ediliyor?
- iii. **Taklit edilemezlik sorusu:** Kaynağı bulunmayan firmalar, kaynak elde ederken ya da bunu geliştirirken bir maliyet dezavantajı ile karşılaşılıyorlar mı?
- iv. **Organizasyon sorusu:** Bir firmanın, politikaları ve prosedürleri, kaynaklarının taklit edilememesi için değerli, nadir ve pahalı varlıklardan oluşmasına yönelik düzenleniyor mu?

2.1.2. Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Tarihsel Gelişim Süreci

Kaynak Tabanlı Yaklaşım'dan önce, rekabetçi üstünlüğü sağlayan hususlar 1950'li yıllarda operasyonel verimlilik üzerine odaklanmış iken, 1990'lı yıllardan itibaren işletmenin sahip olduğu ve yapılarında geliştirdikleri kaynak ve yeteneklerin uzun vadede rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yarattığı iddiasını ön plana çıkarmıştır (Eren, 2013:177).

Tablo 2.1'de Kaynak Tabanlı Yaklaşım konusunda çeşitli bilim adamlarının görüşleri yer almaktadır:

Tablo 2.1: Kaynak Tabanlı Yaklaşım Konusunda Temel Çalışmalar

Yazarlar (yıl)	En Önemli Katkı
Penrose (1959)	Firmaların kaynak demeti olarak ele alınması,
Rubin (1973)	Kaynakların kendi başlarına bir işe yaramayacağı, kaynakları kullanışlı hale getirmek için işletmelerin hammaddeleri işlemek zorunda olduğu,
Lipmann ve Rumelt (1982)	Üstün performansın temel bir gereği olarak nedensel belirsizlik,
Wernerfelt (1984)	Firma için kaynakların ve ürünlerin aynı madalyonun iki yüzü olduğu,
Rumelt (1984)	Firmaların kaynak demeti olduğu fikrine bağlı strateji teorisi,
Barney (1986)	Bir firmanın kazanç elde etmesine yönelik pazar olasılıklarını belirleyen faktörlerin nitelikleri,
Rumelt (1987)	İzolasyon mekanizmalarının kazanç elde etme konusundaki önemi,
Rumelt (1987), Dierickx ve Cool (1989)	Diğer rekabetçileri taklit etmeyi kısıtlayan ya da çok maliyetli hale getiren taklit engelleri (varlık stok etkinliği, nedensel belirsizlik ve izolasyon mekanizmaları),
Day ve Wensley (1988), Aaker (1989), Grant (1991),	Firma kaynaklarını sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kaynakları olarak ele alan strateji oluşturma modelleri,
Prahalad ve Hamel (1990)	Firma stratejisi ve farklılaşma faktörleri olarak temel yetenekler,
Hansen ve Wernerfelt (1989), Rumelt (1991)	Firmaya özgü kaynakların ya da organizasyon faktörlerinin üstün performansı açıklama düzeyi,
Barney (1991)	Az, taklidi zor, ikame edilemez ve değerli kaynakların sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlaması,
Conner(1991)	Kaynak Tabanlı Yaklaşım'ın diğer strateji yaklaşımları ile kıyaslanması,
Peteraf (1993)	Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük çerçevesi, firmaların az ve etkili kaynaklardan ve/veya ürün pazarlarındaki pazar gücünden kazanç elde ederek üstün performans sağlaması,
Day (1994)	Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe yönelik yetenek çerçevesi, dıştan içe ve içten dışa yönelik yetenekler arasında ki ayrım,
Collins ve Montgomery (1995), Barney (1995)	Kaynak Tabanlı Yaklaşım ile ilgili son güncel yönetimsel çalışmalar

Kaynak: Olavarrieta ve Ellinger, 1997:562

Tablo 2.1’de Kaynak Tabanlı Yaklaşım konusundaki temel çalışmalar şu şekildedir. Penrose (1959), firmaları kaynak demeti olarak kavramlaştıran ilk bilim adamlarından biridir. Aynı zamanda Penrose, bir firmanın rekabetçi konumu için kaynakların önemini tanımlamakta ve bir firmanın hem iç hem de dış yönde birleşme, satın alma, farklılaşma yoluyla büyümesinin önemini vurgulamaktadır. Rubin (1973), kaynakların kendi başlarına bir işe yaramayacağını belirtmektedir. Sadece kaynaklara sahip olmak yerine, kaynakları kullanışlı hale getirmek için işletmelerin hammaddeleri işlemek zorunda olduklarını ileri sürmüştür. Penrose ve Rubin’in görüşü üzerine kendi görüşünü temellendiren Wernerfelt (1984), firma için kaynaklar ve ürünlerin aynı madalyonun iki yüzü olduğunu öne sürmüştür. Ürünlerin birçoğu birden fazla kaynaktan hizmet almayı gerektirir ve kaynakların bir çoğu birden fazla ürün için kullanılabilir.

Kaynak Tabanlı Yaklaşım üzerine akademik dergilerde birçok makale yayınlanmıştır. Strateji bilimcilerin üzerinde çalıştığı, yazdığı ve öğrettiklerinin bir çoğu büyük oranda Kaynak Tabanlı Yaklaşım’ın temel argümanlarından etkilenmiştir (Scott, 2007:121). Kaynak Tabanlı Yaklaşım, kuramsal olarak Endüstriyel Örgüt Teorisi üzerine kurulmuş olmakla birlikte, aynı endüstride faaliyet gösteren işletmelerin farklı kaynaklara sahip olmaları nedeni ile heterojen oldukları görüşünden yola çıkması ve içsel analiz-dışsal analiz bütünlüğünün önemini vurgulaması nedeniyle Endüstriyel Örgüt Teorisi’nden daha yaygın kabul görmektedir (Güleş ve Özilhan, 2010:478).

2.1.3. Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Avantajları ve Kısıtları

Grant (1991:115), Kaynak Tabanlı Yaklaşım’ın çok net olmadığından ve bu teorinin pratik uygulamalarının geliştirilmesi için çok az çaba sarfedildiğinden bahsetmektedir. Geçmişte Kaynak Tabanlı Yaklaşım’a ilişkin teorik ve ampirik çalışmalar yetersiz olmakla birlikte, günümüzde Kaynak Tabanlı Yaklaşım ile ilgili pek çok teorik ve uygulama çalışmasına rastlamak mümkündür.

2001 yılında Barney ve Arikan tarafından Kaynak Tabanlı Yaklaşım’ı test eden 160 ampirik çalışmanın bir değerlendirmesi yayınlanmıştır. 160 çalışmadan en az dört tanesi kısmen de olsa Kaynak Tabanlı Yaklaşım mantığı ile uyumsuzdur. Diğer yandan, Barney ve Arikan’ın bulguları, Kaynak Tabanlı Yaklaşım’ı doğru bir teori olarak kabul etmektedir (Scott, 2007:121,122).

Kaynak Tabanlı Yaklaşım'ın, değişen rekabetçi üstünlük kavramına getirdiği farklılıklar Tablo 2.2'de ele alınmıştır (Bakoğlu, 2003:65-76).

Tablo 2.2: Kaynak Tabanlı Yaklaşım'ın Rekabetçi Üstünlük Kavram ve Anlayışına Getirdiği Farklılıklar

	Geleneksel Rekabet Anlayışı	Kaynak Tabanlı Yaklaşım
Rekabette temel yönelim noktaları	Ürünler, pazar, endüstri	Kaynaklar, yetenekler, kapasiteler, iş süreçleri, bilgi
Rekabet yaklaşımında odak noktaları	Pozisyon Baskınlık	Yenilik
Rekabet Anlayışındaki Öncelikleri	Rekabetçi üstünlüğün yakalanması	Rekabetçi üstünlüğün sürdürülmesi
Rekabette Yenilik Anlayışları	Karlı bir sektöre doğru bir pozisyonun belirlenmesi ve endüstrinin yapısını değiştirme	Endüstride rekabetin kurallarını değiştiren beceriler ve örgütsel yetenekler
Etkinin Yönü	Dışarıdan içeriye	İçeriden dışarıya
Strateji geliştirme anlayışı	Stratejik uyum	Stratejik yayılma
İşletme stratejisinde başlangıç noktası	Pazar/Endüstrinin yapısı	Firma kaynakları ve içsel yapısı
İşletme stratejisinde rekabet silahı	Pazarlık gücü ve hareketlilik engeli	Daha üstün kaynaklar ve kopyalama engeli
Firma stratejisinde vurgusu	Farklı iş alanlarında karlı ve nakit getiren portföylerin toplamı	Birbiriyle ilişkili alanlarda değer oluşturma
İş Birimleri ve Koordinasyonları	Yüksek düzeyde bağımsız, düşük düzeyde koordinasyon	Yüksek düzeyde koordinasyon
Çevreye yönelik varsayımlar	Öngörülebilir, yavaş değişen	Bilinmeyen, dinamik
Firmaya yönelik varsayımlar	Firmalar çevrelerindeki fırsatları yakalamaya çalışan aktörlerdir	Firmalar birbirlerinden farklıdır ve bu farklılıklar temelinde rekabet ederler

Kaynak: Bakoğlu, 2003:65-76

Geleneksel Rekabet Anlayışı'nda etkinin yönü dıştan içe doğru, Kaynak Tabanlı Yaklaşım'da etkinin yönü içten dışa doğru bir eğilim göstermektedir. Kaynak Tabanlı Yaklaşım; temel kaynak, yetenek, kapasite, iş süreçleri ve bilgiyi ele almaktadır. Kaynak Tabanlı Yaklaşım yenilik odaklı, firmanın içsel yapısını işletme stratejisinde başlangıç noktası olarak ele alan, rekabetçi üstünlüğün sürdürülmesine önem veren bir yapıya sahiptir. İşletmenin içsel kaynaklarını ele alan yaklaşımda, özellikle fiziksel olmayan kaynaklar üzerine çalışma yapılmaktadır. Geleneksel Rekabet Anlayışı'nda ise, firmanın ürünleri, yöneldiği pazarlar ve endüstri yapısı rekabette temel yönelim noktaları olarak algılanmaktadır. Geleneksel Rekabet Anlayışı, pozisyon odaklı, firmanın pazar/endüstri yapısını işletme stratejisinde başlangıç noktası olarak ele alan, rekabetçi üstünlüğün yakalanmasını rekabet anlayışının öncelikleri olarak sayan bir yapıya sahiptir.

2.2. KAYNAKLAR, YETENEKLER, MÜŞTERİ DEĞERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK

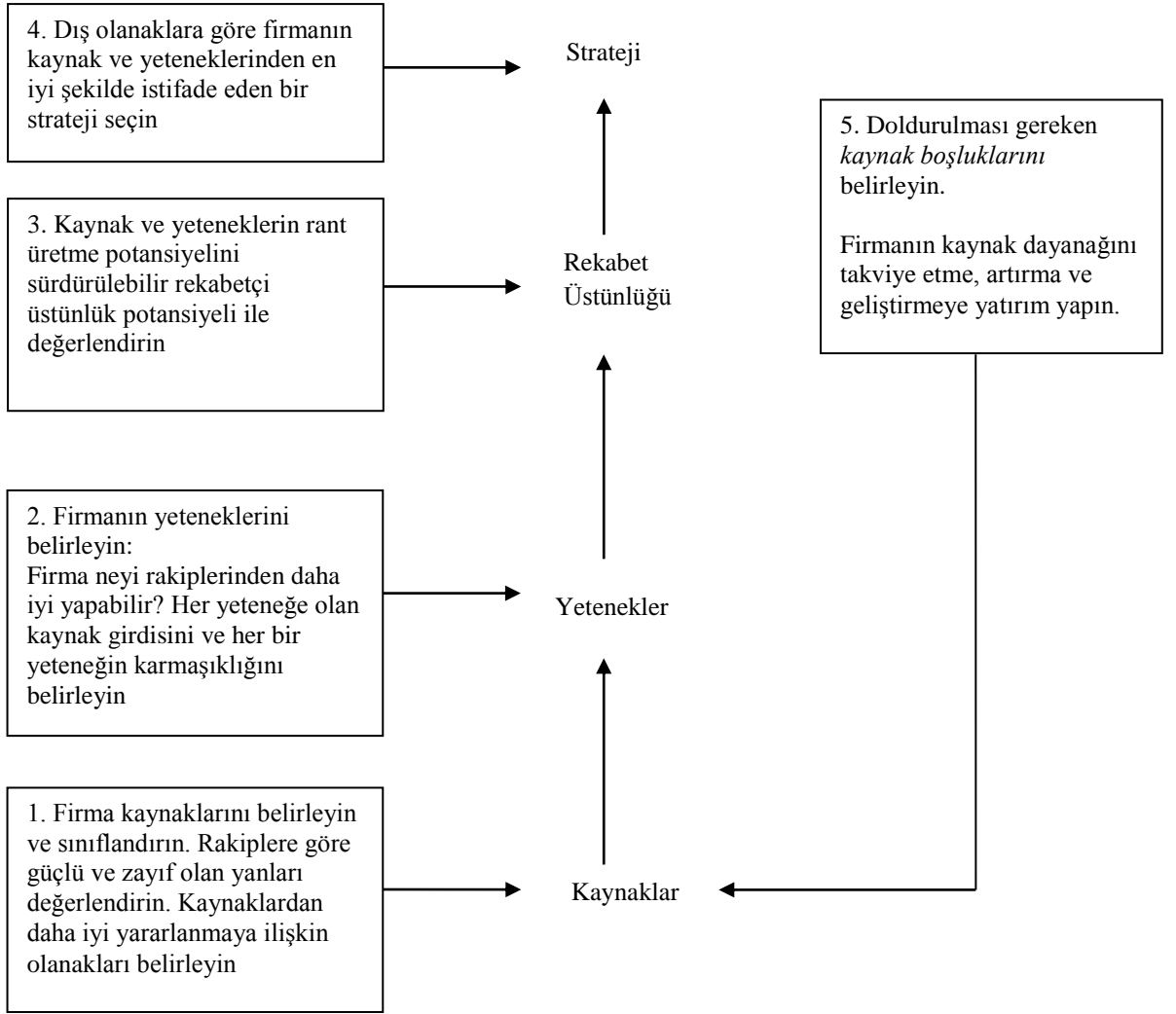
Grant (1991:116)'a göre, firmanın kaynakları ve yeteneklerinin uzun dönem stratejisi olarak ele alınması iki temel koşula bağlıdır:

- i. İçsel kaynaklar ve yetenekler firmanın stratejisi için temel yönü belirler.
- ii. Kaynaklar ve yetenekler firma için başlıca kar kaynağıdır.

Kaynakların tanımlanmasından, temel yeteneklerin belirlenmesine kadar her aşama giderek zorlaşan ve önem düzeyi artan bir yapıdan oluşmaktadır (Kıngır ve Ağraş, 2011:108,109).

2.2.1. Stratejinin Formülasyonunda Kaynak ve Yetenekler

Stratejinin formülasyonu için başlangıç noktası, firmanın kimliği ve amacının belirlenmesidir. Geleneksel olarak “İşimiz ne?” sorusuna cevap veren bir misyon ifadesidir. Firmanın hizmet verdiği pazar açısından “Müşterilerimiz kim ve onların hangi ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışıyoruz?” sorularıdır. Ancak, müşterilerin ihtiyaçlarının değişken olduğu, kimliğinin değiştiği ve gereksinimlerine hizmet etmede kullanılan teknolojilerin sürekli arttığı bir dünyada dışa dönük bir yönelim uzun dönem stratejisi belirleme açısından güvenli değildir. Firmanın kendi kaynak ve yetenekleri, firmanın kimliğini belirlemede çok daha sağlam bir dayanak oluşturabilir (Grant, 1991:116). Tablo 2.2’de stratejinin formülasyonunda beş aşamalı prosedürden bahsedilmektedir:



Şekil 2.2: Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Kaynak Tabanlı Yaklaşım: Strateji Formülasyonuna Uygulanması

Kaynak: Grant, 1991:115

Grant (1991), strateji oluşturma konusunda beş aşamalı bir prosedürden bahsetmektedir. Bu prosedürler; firmanın kaynak dayanağının analiz edilmesi, firma yeteneklerinin değerlendirilmesi, firmanın kaynak ve yeteneklerinin kar elde etme potansiyelinin analiz edilmesi, firmanın kaynak ve yetenek havuzunun oluşturulması ve geliştirilmesinden oluşmaktadır. Şekil 2.2’de strateji formülasyonunda süreç, genelden özele doğru inen strateji ve temel yetenekleri ifade etmektedir. Kaynakları kullanabilme yeteneği, fonksiyonel stratejileri içinde barındırır. Kabiliyetler, fonksiyonel stratejileri uygulamada etkin bir rol oynamaktadır. İşletme stratejilerine bakıldığında daha çok yetenek kavramı kullanılmaktadır. Çünkü işletme stratejileri diğer örgütlerle rekabet içindeyken farklılık yaratma unsurlarındandır. Temel yetenekler, en son kararın

verildiği üst yönetim stratejileriyle ilgilidir. Kolay kolay taklit edilemez, ikamesi yoktur. Her örgütün yetenekleri birbirinden farklıdır ve karar alma aşamasında temel yetenekler devreye girmektedir (Demir ve Oktay, 2010:8).

2.2.2. Kaynaklar

Günümüzde sektörlerin sürekli gelişimi ve stratejik kararları, yönetim faaliyetlerini etkileyen şu soruyu gündeme getirmiştir: “Kaynak nasıl tanımlanır?” (Kandampully, 2002:19).

Barney (1991) makalesinde firma kaynaklarını, “firmanın kontrolü altında bulunan, verimlilik ve etkililiğini artıran, stratejilerin kavranmasını ve uygulanmasını sağlayan; firmanın tüm varlıkları, yetenekleri, organizasyon süreçleri, öz nitelikleri, bilgileri, tecrübeleri” olarak tanımlamaktadır. Wernerfelt (1984:171) çalışmasında, firmaları ürün bakımından değil, kaynak bakımından incelemenin yararını araştırmıştır. Makalenin amacı; bir firmanın kaynak konumunu incelemek için bazı basit ekonomik araçlar geliştirmek ve bu incelemenin önerdiği bazı stratejik seçeneklere bakmaktır. Bu durum özellikle karlılık, kaynaklar arasındaki ilişki ve zaman içerisinde firmanın kaynak konumunu yönetme yolları için geçerli olacaktır. Acar ve Zehir (2008:108)’e göre kaynaklar, “işletmenin sahip olduğu, kontrol ettiği veya kısmen kalıcı bir şekilde erişebildiği bir kıymeti yada üretimin bir girdisini” ifade etmektedir. Dess vd. (2010:93)’ne göre kaynaklar, “işletme faaliyetlerinde kullanılan girdilerdir”. İşletmenin başarısının arkasındaki itici güç, sahip olduğu kaynakları çıktılara dönüştürme yetenekleri ile doğru orantılıdır. Papatya (2003:20,21)’ya göre kaynaklar, “işletmede üretim sürecine farklı kanallarla katkıda bulunan tüm fiziksel, beşeri ve finansal varlıklardan oluşmaktadır”. Bu varlıklar, işletmelerde bağımsız ya da birleşik olarak bulundurulmaktadır. Ülgen ve Mirze (2010:116,117) kaynakları, “işletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde veya mal ve hizmet üretiminde yararlandıkları fiziksel ve fiziksel olmayan tüm unsurlar” olarak tanımlamaktadırlar. Aynı zamanda işletmenin kaynakları, sahip olduğu üretim faktörlerinden oluşmaktadır.

Araştırmacılar tarafından kaynakların sınıflandırması farklı şekillerde ifade edilmektedir:

Dess vd. (2010)'ne göre kaynaklar; beşeri, ürün, fiziksel (bina, ekipman), operasyonel (taşımacılık) ve soyut (patent, yasal haklar, marka değerleri, know-how) olmak üzere beş farklı boyutta incelenmektedir (Evans vd., 2003:49). Collins ve Montgomery (1995)'e göre kaynaklar; fiziksel kaynaklar, fiziksel olmayan kaynaklar ve örgütsel yetenekler olmak üzere üç temel gruba ayrılmaktadır. Wernerfelt (1984:172) kaynakları, finansal, beşeri ve kurumsal kaynaklar olarak çey ayırmıştır. Finansal kaynaklar; borç, alacak-verecek konularını içermektedir. Beşeri kaynaklar; deneyim, bilgi, yargı, risk alma özelliği ve firmayla bütünleşen şahısların yaptırım güçlerini kapsamaktadır. Kurumsal kaynaklar ise; kurum geçmişi, güven ve kurum kültürünü içine almaktadır. Bu kaynaklara, firmanın raporlama yapısı, dış yönetim kontrol sistemleri, ücret politikası, marka adları, kurum içi teknoloji bilgisi, vasıflı personelin çalıştırılması, ticari irtibatlar, makineler, verimli süreçler, sermaye eklenebilir. Barney (1991) kaynakları, fiziksel kaynaklar, beşeri kaynaklar ve organizasyon kaynakları olarak sınıflandırmıştır. Fiziksel kaynaklar, bir firma içerisinde kullanılan fiziksel teknoloji, tesis ve ekipman, coğrafi konum ve ham maddelere erişim imkanını içerir. Beşeri kaynaklar; bir firma içerisinde, her bir yöneticinin ve çalışanın sahip olduğu eğitim, deneyim, yargı, zeka ve ilişkileri içerir. Organizasyon kaynakları ise; bir firmanın resmi raporlama yapısı, resmi ve resmi olmayan planlamaları, kontrol sistemi, koordinasyonu, firma içi ve firmalar arası ilişkileri içerir. Bakoğlu (2010:252)'na göre kaynaklar altı sınıfta incelenmektedir: Bunlar; finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, teknolojik kaynaklar, şöhret ve örgütsel kaynaklardır.

Tablo 2.3: İşletmenin Kaynakları

KAYNAKLAR	
Fiziksel Kaynaklar	Fiziksel Olmayan Kaynaklar
Arsalar	Marka
Binalar	Patent
Makineler	Teknolojik sırlar
Malzemeler	Bilgi ve deneyim
Finansal Kaynaklar	Toplumda imaj
İşgücü (niceliksel)	Kurum kimliği
Yönetim Yapısı	Ürün saygınlığı
	Güvenilirliği

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2010:116

Tablo 2.3’de Ülgen ve Mirze (2010) kaynakları, fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklar olarak sınıflandırmıştır. İşletmenin fiziksel kaynaklarının benzerlerine her işletme sahip olabilir. Fakat fiziksel olmayan kaynakların taklit edilmesi (kopyalanması) zordur. Bu açıdan firmalar özellikle fiziksel olmayan kaynakları ile rekabetçi üstünlük elde etmeye çalışmaktadırlar.

Çalışmada kaynaklar fiziksel kaynaklar ve fiziksel olmayan kaynaklar olarak iki aşamada incelenmiştir.

2.2.2.1. Fiziksel Kaynaklar (Tangible Resources)

Fiziksel kaynaklar, tanımlanması kolay olan, işletmenin müşterileri için değer oluşturmada kullandıkları fiziksel ve finansal değerleri içermektedir (Dess vd., 2010:93). Fiziksel kaynaklar, işletmenin elle tutulabilen ve/veya görülebilen, fark edilebilen, nicelik olarak tanımlanabilen somut unsurlarıdır. Fiziksel kaynaklar; arsalar, binalar, makineler, malzemeler, finansal kaynaklar, işgücü (niceliksel) ve yönetim yapısından oluşmaktadır. (Ülgen ve Mirze, 2010:118). Endüstriyel işletmeler fiziksel kaynakları hizmet işletmelerine göre daha fazla oranda kullanmaktadır.

Karacaoğlu (2006:91) fiziksel kaynakları, miktarı belirlenebilen somut kaynaklar olarak ifade etmektedir. Fiziksel kaynaklara örnek olarak; üretim araç ve gereçleri, fabrikalar, işletmelerde kullanılan fiziksel teknoloji, araç gereç ve ekipmanlar,

coğrafi konum ve hammaddelere ulaşım gibi ögeler verilebilir. Ayrıca, bilgisayar yazılım ve donanım teknolojileri, imalatta kullanılan robotlar ve stok kontrol maliyetlerine ilişkin depo otomasyonları fiziksel kaynaklar içerisinde yer almaktadır.

2.2.2.2. Fiziksel Olmayan Kaynaklar (Intangible Resources)

Fiziksel olmayan kaynaklar; işletmenin fark edilebilen, kolaylıkla temin ve taklit edilemeyen, maddi olmayan, işletmeye veya ürünlerine farklılık katan unsurlardan oluşmaktadır. İşletmenin fiziksel olmayan kaynaklarını; marka, patent, berat, teknolojik sırlar ve bilgiler, işletmenin piyasadaki olumlu şöhreti ve imajı, ürün saygınlığı ve ürünün müşteri, tedarikçi ve rakipler açısından güvenilirliği vb. unsurlar oluşturmaktadır (Hall, 1993:608; Ülgen ve Mirze, 2010:118).

İşletmelerin fiziksel olmayan kaynaklardan en etkin biçimde faydalanacak şekilde strateji oluşturmaları gerekmektedir. Aynı zamanda, işletmelerin stratejik yönelimleri ile fiziksel olmayan kaynakları arasında uyum sağlanmalıdır (Naktiyok ve Karabey, 2007:205).

Turizm sektöründe müşteriye sunulan hizmetler, fiziksel olmayan kaynaklar kategorisinde değerlendirilmektedir (Ottenbacher, 2007:445,446). Hizmetin sunumunu gerçekleştiren insan faktörünün önemi yadsınamaz bir gerçektir. Konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının başarısı, işletmenin finansal ve finansal olmayan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

2.2.3. Yetenekler

Yetenek, ayırt edici yetenek, örgütsel yetenek, kabiliyet ve yeterlilik kavramları sıkça birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Kavram karmaşasını önlemek ve işletmenin iç bünyesindeki kuvvetli yanlarını açığa çıkarmak için işletme yeteneklerinin tanımının yapılması önemlidir (Acar ve Zehir, 2008:107).

Campbell ve Lunchs (2002:60)'a göre, yetenek kavramını tanımlamak, izole etmek, yönetmek ve ölçmek zordur (sözle ifade edilebilir, taklit edilemez, kolektif, interaktif ve tamamlayıcıdır). Amit ve Schoemaker (1993:35)'a göre yetenekler, firmanın istenilen sonuca ulaşması amacıyla organizasyon süreçlerini kullanarak kaynakları birlikte harekete geçirebilme becerisini ifade etmektedir. Papatya

(2003:100)'ya göre, işletme yeteneklerinin taklit edilmesinin zor olmasından dolayı işletmeler rekabetçi üstünlük elde ederler. İşletme yeteneklerinin önemli bir bölümünü çalışanların bilgi, beceri ve işlevsel deneyimleri oluşturur. Bakoğlu (2010:253) yetenekleri, kaynakların bir takım halinde ve birlikte çalışarak oluşturdukları sonuç olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda yetenekler, firma aktivitelerinin klasik fonksiyonel sınıflaması yoluyla belirlenip değerlendirilebilir. Dinçer (2007:112)'e göre yetenekler, işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, rakipleri tarafından kolayca görülemeyen ve taklit edilemeyen, rekabetçi üstünlük sağlayan bilgi ve becerileri ifade etmektedir. Yetenekler, işletmenin iç dinamiklerini harekete geçiren, farklılaştıran, özgünleştiren, değer atfeden deneyimlerden oluşmaktadır. Farklı araştırmacılara göre yetenekler, fiziksel olmayan unsurlar içerisinde yer almasından dolayı taklit edilmesi zor olan ve işletmeye ait değerlerden oluşmaktadır.

Tablo 2.4: Yeteneğe İlişkin Kavramsal Çerçeve

Yetenek Kategorisi	Tanımı
Temel Yetenek	Firmanın hayatta kalabilmesinin anahtarı ve stratejinin merkezi olan yüksek yetenek faaliyetlerini kapsar.
Stratejik Yetenek	Firmanın yönetim stratejisi ile dış çevredeki rekabeti arasında oluşturduğu iletişimi tanımlar.
Dinamik Kabiliyet	Bir firmanın yeteneklerini zamana uyarlama yeteneğidir.
Ayrırcı Yetenek	Müşterilerin firmaya rakiplerden farklılaşmış olarak kabul etmesi ve bu açıdan firmanın rekabetçi üstünlük sağlamasına katkıda bulunan yüksek yetenek faaliyetlerini içerir.
Rekabetçi Yetenek	Firmanın dış çevresindeki herhangi bir ürünü kendi içinde kıyaslayarak, o ürüne rakip olabilecek farklı bir ürünün müşteriye sunulmasını ifade eder.

Kaynak: Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008:105

Tablo 2.4'de Bakırtaş ve Bakırtaş (2008) temel yetenek ve diğer yetenek kavramlarını tanımlamışlardır. Temel yetenekler, firmanın hayatta kalabilmesi için yüksek yetenek faaliyetlerini kapsamaktadır. Aslında temel yetenekler, firmanın varlığını korumasından daha çok varlığını sürdürmesi için değerlendirilmelidir. Stratejik yetenek, firmanın yönetim stratejisi ile dış çevre arasındaki uyumu tanımlamaktadır. Dinamik kabiliyet, firmanın yeteneklerini zamana uyarlama kabiliyetini ifade etmektedir. Ayırt edici yetenek, firmanın ürünleri ve hizmetleriyle heterojen (farklılık)

olmasını, diğer firmalardan farklılaşmasını ele almaktadır. Rekabetçi yetenek ise, rekabet stratejisini daha çok kıyaslama (benchmarking) yöntemi ile belirlemektedir.

Bireylerin kişilik özelliklerini nasıl ki onların sosyal yaşantıları belirliyorsa, örgütlerin kişiliğini de, kültürleri ve bu kültürle birlikte gelen yetenekleri belirler (Demir ve Oktay, 2010:11). İnsanların kendilerine özgü bir takım yetenekleri olduğu gibi, işletmeleri de diğer işletmelerden farklılaştıran, özgün, değerli kılan ve işletmeye olan müşteri tercihini artıran yetenekleri bulunmaktadır. İşletmenin, sahip olduğu değerlerin farkına varması ve yeteneklerini geliştirmesi, rakipleri karşısında üstün bir konum elde etmesini sağlayacaktır. Ayrıca işletme, yeteneklerini geliştirerek üstün bir ürün/hizmet kabiliyetine sahip olacaktır.

İşletmeler bir yandan sahip oldukları kaynakları en etkin şekilde kullanmaya, diğer yandan da kendilerine özgü yeni yetenekler keşfetmeye çalışmaktadırlar. Başarı, farklı olmaktan ve farklı olanı müşteriye sunmaktan geçmektedir. Bu farkın hayat bulduğu en temel kaynakların başında ise, işletmenin kendine özgü yetenekleri yer almaktadır (Doğan, 2004:149). Günümüzde müşteriler, satın alma davranışlarındaki değişiklikler ile farklılık sağlayan ve yeni bir değer oluşturan firmaları tercih etme eğilimi göstermektedirler. İşletmenin farkındalığının, pazarlamanın (satış öncesi, satış esnasında ve satış sonrası) her aşamasında hissedilmesi ve geleneksel yöntemler yerine modern yöntemlerin tercih edilmesi rekabetçi üstünlük için önem arz etmektedir.

Tablo 2.5: İşletmenin Yetenekleri ve Temel Yetenekler

YETENEKLER	SÜRDÜRÜLEBİLİR TEMEL YETENEKLER		
	Kaynakları Kullanabilme Becerisi	Temel Yetenekler	Sürdürülebilir Temel Yetenekler
İşgücü özellikleri (niteliksel)	Değerli	Değişen çevre ile uyumlu olabilen temel yeteneklerden oluşur	
Kabiliyet	Nadir		
Ustalık	Taklit edilemeyen		

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2010:116

Tablo 2.5’de işletmenin yeteneklerini, işgücü özellikleri, kabiliyet ve ustalık; işletmenin temel yeteneklerini ise, değerli, nadir, taklit edilemeyen özellikleri oluşturmaktadır. İşletmeler, değişen çevre şartlarına uyum sağlayan temel yetenekleri ile sürdürülebilir temel yeteneklere sahip olabileceklerdir.

İşletmeler, belirli bir yeteneğin etkinliğinde veya verimliliğinde farklılaşabilirler. Bu yetenek işletmeleri diğer işletmeler karşısında farklı ve üstün kılar. Örneğin, perakendecilikte Wall-Mart'ın, müşteri şikâyetlerini giderme ve satış sonrası servis hizmetlerinde Arçelik'in diğer firmalar karşısında rekabetçi üstünlükleri vardır. Diğer firmalar; Wall-Mart ve Arçelik'in yeteneklerini taklit etseler dahi, bu firmalar alanlarında en üst düzeyde kalmaya devam edeceklerdir (Acar ve Zehir, 2008:108). Dünyaca ünlü markaların yetenekleri ile ilgili örnekler Şekil 2.6'da yer almaktadır:

Tablo 2.6: Firma Yeteneklerine Örnekler

İşlevsel Alanlar	Yetenekler	Firma örnekleri
Dağıtım	Lojistik yönetimi tekniklerinin etkili kullanımı	Wall-Mart, Dell
İnsan kaynakları	Çalışanların motive edilmesi, güçlendirilmesi ve elde tutulması	Microsoft, Dell
Yönetim bilgi sistemleri	Satın alma noktasında veri toplama yöntemleri	Wall-Mart, Dell
Pazarlama	Etkili promosyon ürünleri ve marka adını taşıyan ürünler	Procter & Gamble Polo Ralph Lauren
	Etkili müşteri hizmetleri	McKinsey & Co. Nordstrom Inc. Norrell Corporation
Yönetim	Yenilikçi ticari satış Geleceğin kıyafetlerini zihinde canlandırma yeteneği Etkili organizasyon yapısı	Crate & Barrel Gap Inc. Pepsi Co.
Üretim	Güvenilir ürünler veren tasarım ve üretim becerileri Ürün ve tasarım kalitesi	Komatsu Gap Inc.
Ar-Ge	İçerik ve ürünlerin minyatürleştirilmesi Yenilikçi teknoloji Sofistike asansör kontrol çözümlerinin geliştirilmesi Yeni ürün ve süreçlere hızlı teknoloji aktarımı Dijital teknoloji	Sony Caterpillar Otis Elevator Co. Chaparral Steel Thomson Consumer Electronics

Kaynak: Hitt vd., 2007:84

Tablo 2.6'da firma yeteneklerine verilen örnekler içerisinde, dağıtım alanında Wall-Mart ve Dell, insan kaynakları alanında Microsoft ve Dell, Yönetim ve Bilgi sistemleri alanında Procter & Gamble, Polo Ralph Lauren Cors., McKinsey & Co.,

Nordstrom Inc., Norrell Corporation, Crate & Barrel Gap Inc., yönetim alanında Pepsi Co., Komatsu, üretim alanında Gap Inc., Sony, Ar-Ge alanında Caterpillar, Otis Elevator Co., Chaparral Steel, Thomson Consumer Electronics yer almaktadır.

Farklı firmalar yetkinliklerini farklı şekillerde kullanabilirler. Bu durum aynı sektörde rekabet içinde olan firmalar arasında da oluşabilir. İki saat üreticisi Rolex ve Timex, birbirinden farklı değerlerde kaynaklar kullanmaktadır. Rolex, üretim kalitesi ve mükemmeliyetçilik üzerinde yoğunlaşmaktadır. Timex, düşük maliyetli üretim becerilerini vurgulamaktadır. Rolex yetkinliklerini çok pahalı saat ihtiyacına cevap vermekte kullanırken, Timex ise yetkinliklerini pratik, güvenilir ve ucuz saate olan ihtiyacı karşılamakta kullanmaktadır (Campbell ve Luchs, 2002:23).

Yeteneklere dayalı işletme stratejisinin en önemli dezavantajı, yeteneklerin işletmeye karşı sadakatinin sağlanamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Geliştirilen yetenekler, işletme ile özdeşleştirilemediği zaman kolayca kopyalanabilmektedir. İşletmenin yetenekleri doğru analiz edilerek, işletme ile yetenekleri arasında duygusal bağlılık geliştirilmesi çok önemli bir yöneticilik sorumluluğu olarak karşımıza çıkmaktadır (Altuntuğ, 2009:458).

2.2.4. Temel Yetenekler

Geçmişte üst düzey yöneticiler, firmalarını yeniden yapılandırma, düzenleme ve yavaşlatma becerileri üzerinden değerlendirilmişlerdir. Günümüzde ise üst düzey yöneticiler, büyümeyi mümkün kılan temel yetenekleri belirleme, geliştirme ve bu yeteneklerden faydalanabilme düzeyleri üzerinden değerlendirilmektedirler (Prahalad ve Hamel, 1990:79).

Araştırmacılar tarafından temel yetenekle ilgili yapılan farklı tanımlar şu şekildedir: “The Core Competence of the Corporation” adlı eserinde Prahalad ve Hamel (1990:82) temel yetenek kavramını, “Bir kuruluştaki çeşitli üretim becerilerinin nasıl koordine edileceğini ve teknolojiye nasıl entegre edileceğini ortak şekilde öğrenmektir.” şeklinde ifade etmektedirler. Yine Hamel’a göre temel yetenek, işletmenin belirli yeteneklerinin bir sentezini ve stratejinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Kırım, 2009:88). İbicioğlu ve Ak (2005:315), her işletmenin farkında olduğu veya olmadığı bir takım temel yeteneklere sahip olduğunu ifade etmektedirler. Demir ve Oktay, (2010:8) temel yeteneği, “bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünü” olarak

tanımlamaktadırlar. Temel yetenek, örgütsel sınırlar içerisinde çalışmaya karşı geliştirilen iletişim ve bağlılıktır. İşletmeyi diğerlerinden farklı kılan, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan ve rekabetçi üstünlük sağlayan, rakipleri tarafından anlaşılması ve taklit edilmesi zor bilgi, beceri ve yetenekleri ifade etmektedir.

Saruhan ve Yıldız, (2009:382,383)'a göre temel yetenek, "bir işletmenin rakiplerine oranla en iyi yaptığı şey" olarak tanımlanmaktadır. Budak ve Budak (2010:294) temel yeteneği, "işletmenin belirli bir alanda faaliyetlerini yoğunlaştırdığı, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen, işletmeye rekabette üstünlük sağlayan, değerler, yöntemler, sistemlerin bütünü olarak ifade etmektedirler.

Temel yetenekler, bir firmanın müşteri yararı sunabilmesini mümkün kılan becerilerdir. Temel olan ve olmayan yetenekler arasındaki ayırım, temel olan ve olmayan müşteri yararı arasındaki ayırma dayanır. Örnek olarak, Honda'nın dünyanın en iyi motorlarından birini üretme yeteneği, müşterilere; büyük bir yakıt ekonomisi, hızlanma çevikliği, devir kolaylığı ve gürültü ve sarsıntı azlığı gibi son derece değerli yararlar sağlamaktadır. Honda kullanmanın, Chevrolet Lumina'ya oranla niçin daha rahat olduğunu çok az müşteri tam olarak kelimelerle ifade edebilir. Bu açıdan, müşteri için önemli olan yararın temelindeki teknik ayrıntılar değil, yararın kendisidir (Prahalad ve Hamel, 1996:263,264).

Temel yetenekler, işletmelere üretim olarak üstünlük sağlaması ve farkındalık oluşturması yönleriyle yeteneklerden ayrılmaktadır. Temel yeteneklerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Evans vd., 2003:56,57):

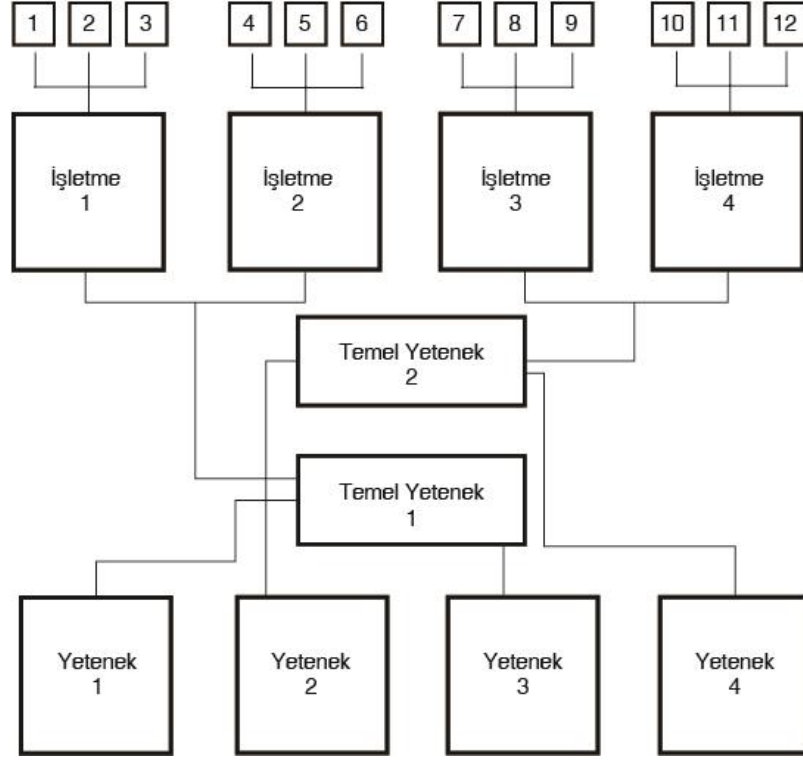
- i. Temel yetenekler işletmeye özgüdür,
- ii. Temel yetenekler karmaşıktır,
- iii. Temel yeteneklerin kopyalanması zordur,
- iv. Temel yetenekler, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir,
- v. Temel yetenekler, işletmeye genel yeteneklerden daha fazla düzeyde değer katmaktadır,
- vi. Temel yetenekler; müşteriler, dağıtıcılar ve tedarikçiler arasında gerçekleşen özel ilişkiler üzerine temellendirilmiştir,

- vii. Temel yetenekler, üst düzey örgütsel yetenekler ve bilgi üzerine kurulmuştur.

Belirtilen maddelerden hareketle bir temel yetenek şu bağlamda değerlendirilir:

- i. **Müşteri odaklılık:** Temel yetenek müşteri ihtiyaçlarına yeterli ölçüde odaklanıyor mu?
- ii. **Benzersizlik:** Temel yetenek rakipler tarafından taklit edilebiliyor mu?
- iii. **Esneklik:** Temel yetenek pazar koşulları değiştiğinde yeni duruma kolaylıkla uyum sağlayabiliyor mu?
- iv. **Değere katkısı:** Temel yetenek ne ölçüde ürün ve hizmetlere değer katmaktadır?
- v. **Sürdürülebilirlik:** Temel yetenek üstünlüğünü ne kadar süre sürdürebilir?

Kaynak Tabanlı Yaklaşım'ın temel varsayımlarından, kaynakların heterojen (farklılık) olması ve mobil olmaması (hareketsizlik) konuları temel yeteneklerin tanımlarında sıkça bahsedilmektedir. İşletmelerin sahip olduğu değerlerin diğer işletmelerden farklılık oluşturması ve kolayca taklit edilememesi sonucunda temel yeteneklerden söz edilebilir. Rakipler tarafından kolayca taklit edilen unsurlar, temel yetenek olarak değerlendirilemez. Prahalad ve Hamel (1996), Geleceği Kazanmak adlı eserinde, işletmenin temel yeteneklerinin nadir olmasından bahsetmektedir. Sadece işletmeye özgü olan unsurlar temel yetenek olarak değerlendirilebileceği gibi, aynı endüstride veya sektörde nadir olan unsurlar da temel yetenek olarak nitelendirilir.



Şekil 2.3: Yetenekler: Rekabetin Kökleri

Kaynak: Prahalad, Hamel, 1990:82

Şekil 2.3’de Prahalad ve Hamel (1990:81), üretim çeşidi geniş bir alana yayılan firmayı büyük bir ağaca benzetmişlerdir. Bu ağacın gövdesi ve ana dalları temel ürünlerdir; daha küçük olan dallar ise işletme birimleridir; yapraklar, çiçekler ve meyveler ise nihai ürünlerdir. Beslenmeyi, sürekliliği ve istikrarı sağlayan kök sistemi ise temel yetenektir. Nasıl bir ağacın gerçek gücünü sadece yapraklarına bakarak görmek mümkün değilse, rakiplerin gücünü de yalnızca nihai ürünlerine bakarak anlamak olanaksızdır (Bkz. “Şekil 2.3: Yetenekler: Rekabetin Kökleri.”). Ağaca güç veren, varlığını koruyan ve gelişimini sağlayan kök sistemidir. Ağacın verimli olması ve varlığını sürdürmesi için sadece dallarının, meyvelerinin ve yapraklarının korunması yeterli değildir. Asıl olan ağaca güç veren kök sisteminin korunmasıdır. Bu nedenle, firmanın geleceği açısından firma yöneticilerinin temel yeteneklerini tanıması ve geliştirmesi önem arz etmektedir.

Farklı firmaların sahip oldukları temel yetenek örnekleri şunlardır (Bakoğlu, 2010:253):

- i. Nec’in bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojilerini birleştirmesi

- ii. Philips'in optik-medya deneyimi
- iii. Casio'nun minyatürleşme, mikro işlemci tasarımı, materyal bilimindeki uzmanlığının harmonizasyonu
- iv. Canon'un optik, mikro elektronik ve mekanik teknolojileri bütünleştirerek kamera, fotokopi ve faks makinelerinde kullanımı
- v. Black & Decker'in küçük elektrik motorlarının tasarımı ve üretim yeteneği

2.2.4.1. Temel Yeteneklerin Genel Özellikleri

İşletmeyi rakiplerinden farklılaştıran üstün yetenekleri keşfetmek ve bu yetenekleri sürdürülebilir hale dönüştürmek işletmenin performansına olumlu yönde yansıtacaktır. İşletmeye rekabetçi üstünlük sağlayan temel yeteneklerin genel özellikleri şu şekildedir:

- i. Temel yetenekler, işletmenin sahip olduğu kaynakları ve yetenekleri diğer işletmelerden daha etkili kullanması ile ilgilidir (Evans vd., 2003:57,58).
- ii. İşletmeler dikkatlerini kendi değerlerine, zaman içerisinde geliştirdikleri temel yeteneklerine yönlendirmek zorundadırlar. Bu yetenekler, her işletmenin kendisine özgüdür ve etkin olarak kullanılması koşuluyla rekabette işletmenin diğer işletmelere üstünlüğünü devam ettirmesini sağlar (Eren vd.,2005:202).
- iii. Kısa vadede işletmenin rekabet yeteneği, mevcut ürünlerin fiyat/performans özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Uzun vadede rekabet yeteneği ise, işletmenin rakiplerinden daha düşük bir maliyetle, daha hızlı bir şekilde beklenmeyen ürünler geliştirebilmesi ile ilgilidir. Fayda sağlayan asıl unsur, yönetimin kurumsal düzeydeki teknolojileri hızlı değişen şartlara uyumlaştırarak bir yeteneğe dönüştürmesidir (Prahalad, Hamel, 1990:81).
- iv. Temel yetenek, başarılı bir şekilde rekabet etmek için gereksinim duyulan bilgi ve yeteneği ifade etmektedir. Ayrıca işletmenin sürdürülebilir gelişimine ve yeni yeteneklerin uygulanmasına olanak tanımaktadır. İşletmenin sahip olduğu temel yetenek, gelecekte rekabetçi üstünlüğü artıracak, yaşayarak öğrenme yoluyla bilgi birikimini genişletecektir. Bu

nedenle temel yetenek, yeteneğin pro-aktif yapıcısı ve rekabetin belirleyicisi olarak değerlendirilmelidir (Wang ve Lo, 2003:498).

- v. İşletmelerin uzmanlıkları her alanda olabilir, fakat işletmeler en özel ve merkezi, ürünlere en fazla değerin katıldığı alanlarda temel yetkinliklerini geliştireceklerdir. Elektronik eşya üreticisi için uzmanlık alanları elektronik öğelerin ve devrelerin tasarımı, seramik üreticisi için üretim sürecini oluşturan düzen ve işlemler, yazılım firması için ise, programın kullanıcılar için kullanışlı olması veya yazılım kodunun özgün olması olabilir (Pustu, 2013:170).
- vi. Her işletmenin kendine özel temel yetenekleri vardır. İşletmeye rakipleri karşısında rekabet gücünü verecek olan temel yetenekleridir. Temel yetenekler ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer işlerin yürütülmesinde dış kaynak kullanımına gidilmelidir. Bu durum, organizasyon yapısının yalınlaşmasına, organizasyon kademesinin azalmasına ve üst yönetimin stratejik düşünmesine yardımcı olacaktır (Koçel, 2010:383).

Öncelikle her kurum kendi yeteneklerini belirlemekle işe başlamalıdır. Yeteneğin temel yetenek olarak görülebilmesi için üç özelliğe sahip olması gerekir. Prahalad ve Hamel (1996:263)'a göre bu özellikler “değerlilik, farklılaştırılabilirlik ve yaygınlaştırılabilirlik”tir.

2.2.4.1.1. Değerlilik

Yöneticiler, işletmenin rekabet tabanlı kaynak ve yeteneklerini ortaya çıkarabilmek için, öncelikle değer sorusuna cevap bulmalıdırlar. Öncelikle iç kaynak ve yetkinliklerin analizini, çevrede oluşan fırsat ve tehditlerin analizi ile karşılaştırmalıdırlar. Bir firmanın kaynakları, ancak yeni fırsatlar bulunduğu ve\veya tehditler ortadan kaldırıldığında değer kazanır (Campbell ve Luchs, 2002:23).

Dess vd. (2010:95)'ne göre, örgütsel kaynaklar ancak değerli olduklarında rekabetçi üstünlük sağlayan bir kaynak olabilirler. İşletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin bir değer ifade etmesi, değer yaratma stratejisinin geliştirilmesi ve

uygulanması ve bu değerin müşteriler tarafından fark edilmesi gerekmektedir (Oral ve Yüksel, 2006:44).

Barney (1991:57,58)'e göre kaynaklar, bir firmanın, etkinliğini ve etkililiğini geliştiren stratejiler geliştirmelerini ve uygulamalarını mümkün kıldıklarında değerlidirler. Kırım (2009:44,89)'a göre işletmenin belirli bir konudaki yeteneği, müşteriye rakiplerden farklı bir değer sunması ile ortaya çıkmaktadır. İşletmeler ancak rakipleri tarafından taklit edilemeyecek şekilde müşteri değerine yönelik geliştirdikleri stratejiler ile rekabet edebilirler. Düşük fiyatlı ürünlere öncelikle değer veren müşteriler (fiyata duyarlı müşteriler), ürünün fiyatı düşük olan işletmeleri tercih etmektedirler. Ürünün özelliklerine değer veren müşteriler ise, stratejik yeteneğe veya ürün farklılaştırma yeteneğine sahip olan işletmeleri tercih etmektedirler (Ulrich ve Lake, 1991:78,88). Fiyata duyarlı olan müşterilerde, ürün ve hizmetlere karşı bir sadakat oluşmamaktadır. İşletmede sadakatin oluşmasını, ürün ve hizmete değer atfeden veya sunulan ürün ve hizmetin kendisine bir değer kattığını düşünen müşteriler sağlayacaklardır.

Yeni bir konaklama işletmesi, diğer konaklama işletmelerinden farklı ve en üst düzey bir hizmet sunmak istemesine karşı müşteriler belirlenen fiyatı ödemek istemeyebilirler. Bu bakımdan yenilik geliştirirken konaklama işletmeleri ve yöneticileri sadece yeteneği veya kişisel tercihlerini dikkate almamalı, müşteri değerine (Müşteriler gerçekten neyi istiyor?) odaklanmalıdırlar (Ottenbacher, 2007:431, 445). Örneğin, bir konaklama işletmesi çok özellikli bir telefon sistemi kurabilir; fakat misafirler bu hizmetin değer kattığına inanmazsa, bu durum bir rekabetçi üstünlük kaynağı olmayacaktır. Kaynakların birçoğu ekonomik değer katmayan varlıkların yaratılması için harcanmaktadır. Fakat bazen değer saklıdır, ya da beklenmeyen yerlerde bulunur. Aynı telefon sistemi, çalışanlar arasındaki işle ilgili iletişimi artırır ve onları daha üretken hale getirir ise ekonomik değere sahip olur. Bu nedenle, kaynakların gerçek değerinin saptanması için birden fazla bakış açısından yararlanılması önemlidir (Harrison, 2003:150).

2.2.4.1.2. Taklit Edilemezlik

Rakip firmalar tarafından kolaylıkla taklit edilebilen kaynak ve yeteneklerin değeri kısa bir süre devam eder. Kaynak ve yeteneklerin uzun süre taklit edilememesi

bir değer unsurudur ve firmanın sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü ile doğru orantılıdır. Kaynak Tabanlı Yaklaşım, firmaların rekabetinde kaynakların önemli olduğunu ve bu kaynakların belirli bir zaman dilimi içerisinde değerli kalması için pazarda diğer firmalar tarafından transfer edilemez olması gerektiğini belirtmektedir (Espino-Rodriguez, Gil-Pedilla, 2005:37).

Collins ve Montgomery (1995)'e göre, değer oluşturan firmalar bu değeri taklit edilemezlik unsuru ile sürekli hale getirmektedir. Fakat firmalar süreklilik unsurunu sağlayamadıkları için, uzun vadeli stratejilerini taklit edilebilir kaynaklarla sağlamaya çalışırlar. Rakiplerin kolaylıkla kopyalayabileceği bir kaynağa sahip olmak, firmaya geçici süre değer sağlamaktadır.

Barney ve Wright (1998:121)'a göre, firmanın temel yeteneğinin değerli ve nadir olması, firma için kısa vadede normalin üstünde bir kar sağlayabilir. Diğer firmaların bu özellikleri taklit etmesi durumunda, temel yetenekler zamanla rekabet paritesinden daha fazlasını sunamaz hale gelir. İşletme yöneticileri, firmanın rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyecek nitelikteki yeteneklerini geliştirme ve ilerletme girişiminde bulunmalıdır.

2000'li yılların başlarında birçok e-ticaret işletmesinin karlarında düşüş yaşanmıştır. Bunun nedeni, sektörde ortaya çıkan yeni rakiplerin, firmaların işletme modellerini kolaylıkla kopyalamasıdır. Örneğin “priceline.com” e-ticaret firması, hem ürün çeşitliliğini hem de hizmet kalitesini artırmış ve sivil havacılık sektöründe uçak bileti satan önemli bir firma konumuna gelmiştir. Fakat söz konusu firmanın ürünleri ve hizmetleri rakip firmalar tarafından kolaylıkla kopyalanmıştır (Dess vd., 2010:94).

Değerli ve taklit edilmesi zor olan kaynaklar genel kuruluş kaynaklarıdır. Örneğin, Hilton ya da Starbucks gibi marka adları taklit edilemez. Benzer olarak, JetBlue markasında, çalışanlar arasındaki sıcaklık ve personel kültürünün kopyalanması zordur. Strateji geliştirmek için büyük ölçüde değerli olan kaynaklar, rekabetçi üstünlük yaratabilecek olanlardır. Bu kaynaklar ekonomik değere sahiptir, ayırt edicidir ve hali hazırda ikameleri mevcut değildir. Bir kaynak ya da yeteneğin pahalı ya da taklit edilemez olması halinde rekabetçi üstünlük sürdürülebilir (Harrison, 2003:150,151). Diğer bir örnek; Dell'in konumunun bu kadar güçlü olmasının nedeni, rakipleri tarafından taklidi zor temel yeteneklere sahip olmasıdır. Dell'in başarısındaki en önemli

unsurlar, üretim sürecinde işgücü sermayesinin en aza indirilmesi, üretim ve dağıtımda üstün niteliklere sahip olmasıdır (Pustu, 2013:170,171).

2.2.4.1.3. Yaygınlaştırabilirlik

İşletme yeteneklerinin belirlenmesinden sonraki aşama, uygulanabileceği yeni iş alanlarının belirlenmesidir. Temel yetenekler üzerine sürekli yatırımlar yapılarak, müşteri için katma değer oluşturulur. Böylece rakiplerin işletmeyi kolayca taklit etmesi önlenmiş olur (Kırım, 2009:44). İşletmenin temel kaynak ve yeteneklerinin, yeni iş alanlarında uygulanması ile işletme en iyi olduğu alanda gelişecek, kendine özgü yeteneklerinin rakip firmalar tarafından taklit edilme olasılığı ortadan kalkacaktır.

Yöneticiler temel yetkinlikleri belirlerken, yeteneğin bulunulan zaman dilimindeki durumunu değerlendirmek yerine, gelecekteki ürün/hizmet alanlarında nasıl uygulanabileceğini tasarlamaya özen göstermelidirler. Özellikle temel yetenekler, yeni ürünlerin ve hizmetlerin oluşumuna katkı sağlamalıdır (Prahalad ve Hamel, 1996:266). Örnek olarak; Honda'nın temel yetkinliği üstün nitelikli motor üretmek ise, bu yetenek sadece motosikletlerde değil, motorla çalışan pek çok araca de uygulanabilmektedir. Honda'nın motosikletler ve otomobiller için geliştirilmiş motor performansındaki üstün yeteneği, çim biçme makinesi ve diğer araçlarda uygulanmıştır (Kaplan ve Norton, 2006:148-150; Prahalad ve Hamel, 1990:90).

Başarılı insan kaynaklarının, zaman zaman işletmenin farklı çalışma alanlarında istihdam edilerek yeteneğin geliştirilmesi mümkündür. İnsanlar kariyerlerinin erken safhalarında dikkatli şekilde planlanmış bir rotasyon programıyla çeşitli işletmelerde çalıştırılabilirler. Örneğin, Canon'da başarılı personel düzenli olarak kamera işletmesi, fotokopi makinesi işletmesi ile profesyonel optik ürünler işletmesi arasında rotasyona tabi tutulmaktadır. Personelin kariyerlerinin orta evrelerinde, hem temel yeteneklerini yaymak, hem de başka bir yerde kendilerini bekleyen daha parlak fırsatların bulunması ihtimaline karşı periyodik aralıklarla bölümler arası proje ekiplerine dahil edilmeleri gerekmektedir. Canon'un insan kaynakları yeteneğinin, firmanın farklı alanlarına yaygınlaştırması, yeteneğin farklı alanlarda kullanılması açısından önemlidir.

2.2.4.2. Temel Yetenek Perspektifinin Oluşturulması

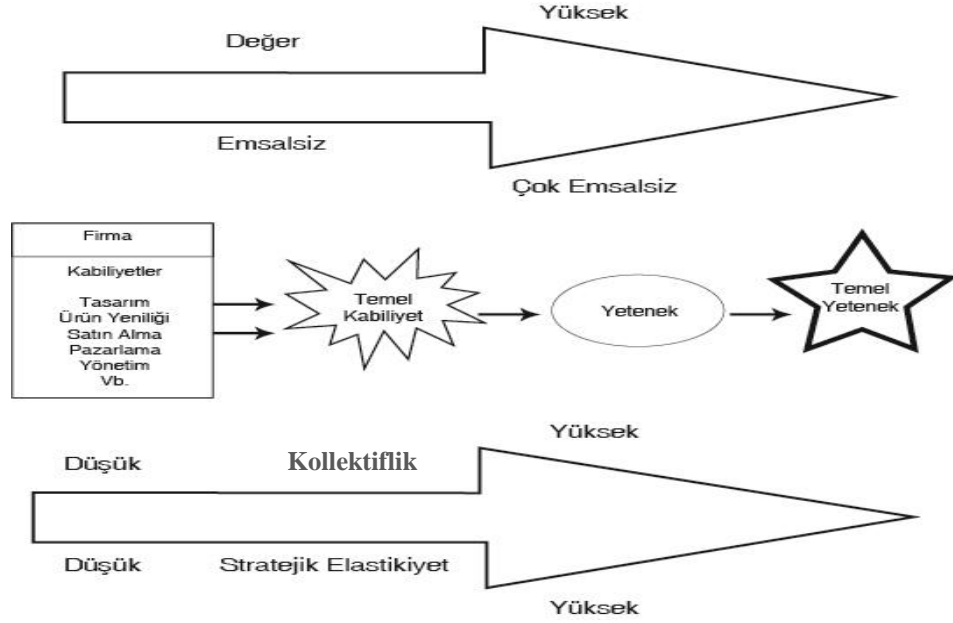
Bir örgütün zamana, değişime ve değişimle birlikte gelen yok olma ihtimaline direnebilmesi için temel yetenek perspektifinin oluşturulması gerekir. Temel yetenek perspektifinin oluşturulması için, işletmede ki yönetim ekibinin yetenek yönetimini tam olarak anlaması gerekir (Pahalad ve Hamel, 1990:288). Temel yetenek perspektifinin oluşturulması dört aşamadan oluşmaktadır:

- i. Mevcut temel yeteneklerin tanımlanması,
- ii. Temel yeteneklerin değerlendirilmesi,
- iii. Temel yeteneklerin geliştirilmesi ve yayılması,
- iv. Temel yeteneklerin korunması ve savunulması.

2.2.4.2.1. Temel Yeteneklerin Tanımlanması

Pahalad ve Hamel (1996)'a göre, firmanın belirli bir pazarda temel yetkinliklerinin belirlemesi için, “Müşteri neden bir ürün veya hizmete, diğerlerinden daha fazla para ödemek ister?” ve “Müşteriye katma değer sağlayan hizmetler nelerdir?” gibi sorularına cevap aranmalıdır. Ayrıca yeteneklerin belirlenmesi, içsel analiz sonucu elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi ile gerçekleşebilir. İşletmeler elde ettikleri içsel analiz sonucuna göre, yeni stratejiler oluşturarak veya belirledikleri stratejiye uygun yeteneklerini geliştirerek uygulamaya koymalıdır (Eren vd.,2005:218).

Pahalad ve Hamel (1990), bir firmadaki temel yetenekleri belirlemek için en az üç test yapılması gerektiğinden bahsetmektedir. İlk olarak, bir temel yetenek pazara erişim imkânı sağlamalıdır. İkincisi, bir temel yetenek müşteri tarafından algılanan nihai ürün faydasına önemli bir katkıda bulunmalıdır. Son olarak, bir temel yeteneği rakiplerin taklit etmesi zor olmalıdır.



Şekil 2.4: Temel Yeteneklerin Tanımlanması

Kaynak: Bakırtaş, Bakırtaş, 2008:112

Şekil 2.4’de Bakırtaş ve Bakırtaş (2008)’a göre, temel yeteneğin belirlenmesinde, firmanın öncelikli olarak pazar içerisindeki kabiliyetlerini sıralaması gerekmektedir. Firma kabiliyetleri; tasarım, ürün yeniliği, satın alma, pazarlama ve yönetim vb. alanlar içerisinde yer almaktadır. İlk olarak firma, bu kabiliyetler içerisinde temel kabiliyetini belirler. Sonrasında, bu temel kabiliyet içerisinde yeteneklerini belirler. Son olarak, bu yetenekler içerisinde firma kendini diğer firmalardan ayıran ve ona rekabetçi üstünlük sağlayan temel yetenek(ler)ini belirler. Bu aşama, temel yetenek perspektifinin gelişme sürecinin de ilk aşamasını oluşturmaktadır.

Firma, temel yeteneklerini fark etmesi halinde, kurumsal sınırlarını ve maksimum avantaj için önemli kaynaklarını net bir şekilde tanımlayabilir. Temel yetenek kavramı, üst düzey yöneticilerin “Ne yapmamız gerek?” sorusunu cevaplamalarına yardımcı olur. Bu kavram firmalara rekabetçi üstünlük ve üstün karlılık sağlama konusunda rehberlik etme açısından vazgeçilmezdir (Campbell ve Luchs, 2002:121).

Temel yeteneklerini başarılı bir şekilde tanımlayan Federal Express, Coca Cola, Honda Motors Co., Nike, Canon ve Sony’nin örnekleri şu şekildedir:

Federal Express kurye firmasının temel yeteneği, üstün paketleme ve dağıtım yeteneğidir. Bu yeteneğin arka planında lojistik yönetimi, telsiz iletişimi, doğrusal

programlama, ağ yönetimi gibi beceriler yer almaktadır. Bu yeteneklerin bütünleşmesi ile, firmanın paketleme ve dağıtım konusunda rekabetçi üstünlüğü oluşmaktadır. Temel yeteneklere diğer örnekler, Coca Cola'nın marka yönetimi yeteneği, Nike'nın tasarım, pazarlama ve lojistik yönetimidir (Kırım, 2009:29). Sony'nin temel yeteneği ürünlerini minyatürleştirmek, Canon'un temel yeteneği mikro elektronik, optik okuyabilme, hassas mekanik ve optik basabilme (Pralad ve Hamel, 1996:88). Honda Motors Co.'nun motor bilgisi yeteneği ile elde ettiği başarı, tek bir temel yetenek üzerinde yoğunlaşmasına bağlıdır (Campbell ve Luchs, 2002:125).

Tablo 2.7: Konaklama İşletmelerinin Faaliyetlerinin Stratejik Değerlerine Göre Sınıflandırılması

Grup	Faaliyetler
1. Grup: Temel faaliyetler	Resepsiyon Rezervasyonlar Satın alma Mutfak Restoran Barlar Satış aktiviteleri Yönetim
2. Grup: Tamamlayıcı faaliyetler	Genel Bakım Boş zaman aktiviteleri İşgören eğitimi Personel seçimi Bilgi sistemleri Promosyon ve reklam
3. Temel olmayan faaliyetler	Genel alanların temizliği Oda temizliği Çamaşırhane Havuz bakımı Park-bahçe Güvenlik

Kaynak: Espino-Rodriguez, Padron-Robaina, 2005:715,716

Tablo 2.7'de konaklama işletmesinde değer oluşturan faaliyetler üç grupta ele alınmıştır. İşletmenin temel aktiviteleri birinci grupta yer almaktadır. Temel aktiviteler, otel işletmelerinin temel yeteneklerinin gelişimi ve rekabetçi üstünlük sağlamaları için bir kaynak niteliğinde olan sekiz farklı stratejik eylemden meydana gelmektedir. İkinci grup faaliyetler, farklılaşmanın kaynağı olan altı faaliyetten oluşmaktadır. Söz konusu bu tamamlayıcı faaliyetler, oteller için ne kadar önemli olsa da temel yeteneği ortaya çıkaran faaliyetler değildirler. Fakat birinci gruptaki faaliyetleri desteklemektedirler. Bu faaliyetler müşteriler tarafından talep edilen ve kaliteli otel hizmeti verebilmenin ön

koşulu niteliğindeki faaliyetlerdir. Üçüncü gruptaki faaliyetleri temel olmayan aktiviteler oluşturmaktadır. Bu gruptaki faaliyetler, değer üretmeyen veya stratejik karından daha fazla maliyete sahip olan faaliyetlerdir. Aynı zamanda, otelin temel yetenekleri içinde değerlendirilmeyen ve stratejik bir değer niteliği taşımayan faaliyetlerdir (Espino-Rodriguez, Padron-Robaina, 2005:715,716).

Kırım (2009:9) çalışmasında, danışmanlık yaptığı bir otelin temel yeteneklerini belirlemeye yönelik çalışmalarını şu şekilde izah etmektedir: “Otel işletmesi on bin kişiye hizmet verecek bir yiyecek-içecek firmasına sahiptir. Yaklaşık yirmi kişilik bir çalışma ekibi ile üç ay boyunca işletmenin temel yetenekleri belirlenmeye çalışıldı. Belirlenen temel yetenekler arasında, pişir ve soğut (cook and chill) yöntemi, otelin mutfağının bir okul olarak kullanılması ve otelin dağıtım işinde başarılı olması yer almaktadır. Yiyecek-içecek alanında başarılı olan firma ile Fransız bir yiyecek-içecek firması arasında anlaşma imzalandı. Ayrıca, işletmenin temel yeteneklerini geliştirmek ve müşteriye katma değer oluşturmak için uluslararası firmalarla işbirliğine gidildi”.

2.2.4.2.2. Temel Yeteneklerin Değerlendirilmesi

Firmaların rekabette üstünlük elde etmek için neye sahip olduklarına (kaynaklar), neleri yapabileceklerine (dağıtım ve tedarik) ve neleri elde edebileceklerine (yetenekler) odaklanmaları gerekmektedir (Kıngır ve Ağraş, 2011:118). Çok az sayıda firma beş ya da altı temel yetenek ile dünya lideri olma yolundadır. Yirmi, otuz yeteneği temel yetenek olarak belirleyen bir firma muhtemelen temel yeteneklerinin listesini oluşturmamıştır. Yine de böyle bir liste oluşturmak ve bütün varlıkları yapı taşı olarak görmek firma için iyi bir disiplindir (Pralhad ve Hamel, 1990:84).

Firmanın mevcut yetenekleri ile mevcut ve potansiyel rakiplerinden daha iyi olması gerekir. Çalışanlarını en iyi üniversitelerin en iyi öğrencileri arasından seçme şansına sahip olan işletmeler rakiplerine göre rekabetçi üstünlüğe sahiptirler. Microsoft'ta çalışanlar MIT ve Standford'un en iyi mezunları arasından seçilmekte ve Microsoft'un kaliteli insanlarla çalışması, yenilik ve öngörme yeteneğini geliştirmektedir (Budak ve Budak, 2010:294).

Pralhad ve Hamel (1990) temel yetenekleri; pazar erişimi yeteneği, bütünlükle ilgili yetenek ve işlevle ilgili yetenek olarak üç grupta sınıflandırılmıştır. Pazar erişimi

yeteneği, işletmenin müşteriye yakın olmasını sağlayan yeteneklerdir. Pazar erişimi yeteneğine; marka, satış ve pazarlama, dağıtım ve lojistik, teknik destek örnek olarak verilebilir. Bütünlükle ilgili yetenek ise, firmanın faaliyetlerini rakiplerine göre daha hızlı bir şekilde yapmasını ve bunları yaparken rakiplerinden daha esnek ve güvenilir olmasını sağlayan yeteneklerdir. Bu yetenek sınıfına; kalite, tam zamanında üretim gibi yetenekler örnek olarak verilebilir. İşlevle ilgili yetenek ise, işletmenin ürün ve hizmetlerini işlevsel bir anlayışla yaptığı yetenektir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008:104).

2.2.4.2.3. Temel Yeteneklerin Geliştirilmesi ve Yayılması

Prahalad ve Hamel (1990) işletmelerin, temel yeteneklerini geliştirmek ve genişletmek üzerine çalışmalar yapmaları gerektiğinden bahsetmektedir. Yazarlar, temel yeteneklerin üç şekilde geliştirilebileceğini ifade etmektedir (Kıngır ve Ağraş, 2011:114; Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008:113):

- i. **İhtiyaç duyulan teknolojilere yatırım yapmak:** İşletmenin dünya pazarlarına hızla uyum sağlayacak yeteneklere sahip olmasında kaldıraç etkisi olacaktır.
- ii. **İş birimlerindeki kaynaklara nüfuz etmek:** Bu konuda 3M firmasının başarısı örnek gösterilebilmektedir. Temel yetenekleri sayesinde oluşturduğu geniş ürün çeşitliliği ile küresel anlamda baskın bir marka olma özelliği kazanmıştır.
- iii. **Stratejik ittifaklar oluşturmak:** Temel yeteneklerin geliştirilmesi ve genişletilmesi noktalarında pozitif etkisi bulunmaktadır.

Temel yeteneklerin geliştirilmesi ve yayılması konusunda, “**stratejik niyet oluşturmak**” diğer üç maddeye eklenebilir. Prahalad ve Hamel (1990)’a göre, stratejik niyet, nasıl bir kurum olmak istendiği veya geleceğe ilişkin nasıl bir hayalin olduğuyla ilgilidir. Geleceğe yönelik müşteri ihtiyaçlarındaki değişim önceden tasarlanır. (Kırım, 2009:88-90).

2.2.4.2.4. Temel Yeteneklerin Korunması ve Savunulması

Zamanla bozulmaya uğrayan fiziksel (maddi) varlıkların aksine, temel yetenekler kullanmakla kaybolmaz. Aksine, kullanıldıkça ve paylaşıldıkça gelişir.

Temel yeteneklerin beslenmesi ve korunması gerekmektedir. Temel yetenekler mevcut işletmeleri bir arada tutar. Aynı zamanda, yeni işletmelerin gelişmesi için ihtiyaç duyulan güç kaynağıdır (Prahalad ve Hamel, 1990:88). Temel yeteneklerin yeni iş alanlarında uygulanması ile işletme en iyi olduğu alanlarda gelişecektir. Ayrıca işletmenin yeni iş alanlarında yatırım yapması ile temel yeteneklerin rakip firmalar tarafından taklit edilme olasılığı ortadan kalkacaktır.

İşletmeler temel yeteneklerini korumak için bölüm yöneticilerini görevlendirmeli ve bu yeteneklerin korunmasından sorumlu tutmalıdır. Aynı zamanda düzenli toplantılar yapılmalı, yetenekler gözden geçirilmeli, yatırım düzeylerine, kurucu beceri ve teknolojilerin pekiştirilmesine ilişkin planlar, yeniden konumlandırma çalışmaları gerçekleştirilmelidir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008).

2.2.5. Müşteri Değeri

Müşteri değeri, müşterilerin belirli bir ürün ya da hizmet karşılığındaki beklentilerini oluşturmaktadır. Aynı zamanda müşteri değeri ile müşteriler en yüksek değer önerisini işletmeden satın almaktadır (Papatya, 2003:180). Müşteri değeri, müşteriye ödediğinden daha fazlasını sağlayan veya müşteride katma değer oluşturan algılanan değeri ifade etmektedir.

Prahalad ve Hamel (1996)'a göre bir temel yeteneğin müşterinin algıladığı değere önemli bir katkı sağlaması gerekir. Bu durum, işletmenin belirli bir konudaki yeteneğinin, müşteriye rakiplerinden daha farklı bir değer sunması ile ortaya çıkmaktadır. İşletmenin sahip olduğu bazı yetenekler ise; müşterilerin, rakiplerin ve tüm sektörün değer verdiği yeteneklerdir.

Holbrook (1999), müşteri değerini “etkileşimli ve göreceli deneyim tercihi” olarak tanımlamaktadır. Ayrıca yazar, etkileşimli bir süreç olarak değer bir özne ve bir nesne arasında etkileşimi zorunlu kıldığını, kıyaslamalı, kişisel (insanlar arasında değişiklik gösteren) ve durumsal olduğunu da açıklamaktadır. Bunlara ek olarak değeri, tercihe bağlı olarak tanımlamaktadır; etki (hoş-nahoş), nitelik (beğenmek-beğenmemek), değerlendirme (iyi-kötü), eğilim (istenen-istenmeyen), fikir (avantajlar-dezavantajlar), cevap eğilimi (yaklaşma-kaçınma), değer (pozitif-negatif) vb. terminolojiyi içeren tercih yargısını zorunlu kılmaktadır. Deneyim olarak değer,

nesnenin kendisi değil, öznenin deneyimler içerisinde var olduğu anlamına gelir (Nasution ve Mavondo, 2008:479).

Rakiplere göre üstün, ancak müşteriler açısından hiçbir değer taşımayan varlık ve yetenekler üstün sayılmaz (Ülgen ve Mirze, 2010:116). Zeithaml (1988:13)'ın çalışmasında, değer kavramına ilişkin müşterilerin değerlendirmeleri şu şekilde ifade edilmektedir:

- i. Değer, düşük fiyattır.
- ii. Değer, üründe istediğim şeydir.
- iii. Değer, ödediğim para karşılığında aldığım kalitedir.
- iv. Değer, verdiğim şey karşılığında aldığım şeydir.

Zeithaml (1988:14) değer kavramını, müşterinin ürün ya da hizmet hakkındaki genel değerlendirmesi olarak nitelendirmiştir. Değerin en yaygın kullanılan tanımı, kalite ve fiyat arasındaki oran ya da değiş tokuştur. Bu durum, bir tür paraya karşı değer kavramsallaştırmasıdır. Bu iki bileşen (kalite ve fiyat), paraya karşılık algılanan değer üzerinde farklı ve değişen etkilere sahiptir. Kalite ise, günümüzde önemli bir rekabet aracıdır. Özellikle hizmet sektöründe kalitenin doğru bir şekilde algılanması, yorumlanması ve ölçülmesi önemini gün geçtikçe daha fazla hissettirmektedir (Adıgüzel vd., 2009:20). Zeithaml (1988), bazı müşterilerin fiyata göre, bazılarının ise kalite ve fiyat arasındaki dengeye göre değer algılarının değiştiğini öne sürmektedir. Bu nedenle algılanan değerinin bileşenleri, farklı müşteriler için farklı şekilde değerlendirilmektedir.

Müşteriler geçmiş deneyimler, mevcut beklentiler, sağlanan hizmet özellikleri ve oluşan masraflar ışığında, talep ettikleri turistik ürünü sunabilecek alternatif konaklama işletmelerini kıyaslar. Bu değerlendirme sürecinde, işletmelerde sunulan hizmet özelliklerini, hizmetin sunulma şeklini ve masrafları göz önünde bulundurarak en fazla değeri sunduğunu düşündüğü işletmeyi tercih edecektir (Kanten ve Yaşlıoğlu, 2012:441,442).

2.2.6. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün en önemli kaynağının yetenekler olduğunun anlaşılması, işletme yönetiminin dikkatini yetenekler üzerinde yoğunlaştırmasına neden

olmaktadır (Altuntuğ, 2009:445). İşletmeler yeni yetenekler geliştirmekte ve bu yetenekler sayesinde kendilerini rakiplerinden farklı kılabacak faaliyetlere yönelmektedirler (Kaygın, 2012:95).

Barney (1991) çalışmasında, işletmenin herhangi bir mevcut ya da potansiyel rakibi tarafından eş zamanlı olarak uygulanmayan bir değer yaratma stratejisi uygulaması durumunda rekabetçi üstünlüğe sahip olacağını ifade etmektedir. Diğer bir tanımda, herhangi bir mevcut ya da potansiyel rakibi tarafından eş zamanlı olarak uygulanmayan bir değer yaratma stratejisi uygulaması ve diğer firmaların söz konusu stratejiye ait faydaları kopyalayamaması durumunda bir firmanın sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe sahip olacağı ifade edilmektedir. Bu iki tanımın biraz tartışılması gerekir. İki açıklama arasındaki fark sürdürülebilirlik kavramıdır. İşletmenin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmesi için temel yeteneklerin taklit edilememesi gerekmektedir. Bu açıdan sürdürülebilirlik ile taklit edilememe kavramları birbirleriyle doğru orantılıdır.

Bir firmanın sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe sahip olması, rekabetçi üstünlüğün sonsuza kadar süreceği anlamına gelmez (Barney, 1991:53). Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük, zamana ve taklit edilme olasılığına bağlı olarak iki şekilde açıklanmaktadır. Porter (1985:11)'a göre, uzun vadede üstün bir performans elde edilmesi sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe bağlıdır. Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük olmadan üstün bir performans sağlamak mümkün değildir. Porter (1985)'a göre, zamana bağlı olarak sürdürülebilir rekabetçi üstünlük, uzunca bir takvim zamanı devam eden rekabetçi üstünlük olarak ifade edilmektedir. Barney (1991)'e göre, taklit edilme olasılığını esas alan tanımlar, rakiplerin taklitçi girişimlerine rağmen hala var olmaya devam eden rekabetçi üstünlük olarak tanımlanmaktadır. Ancak, her iki yaklaşım da birbirinden tamamen bağımsız değildir. Rekabetçi üstünlüğün taklit edilme olasılığı azaldıkça, rekabetçi üstünlük uzun süreli olma eğilimindedir (Seviçin, 2009:182).

Tablo 2.8: Yeteneklerin Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlaması Açısından Değerlendirilmesi

Kaynak/Yetenek Değerli mi?	Kaynak/Yetenek Nadir mi?	Kaynak/Yetenek Taklidi Maliyetli mi?	Kaynak/Yetenek İkame Edilemez mi?	Rekabet Sonuçları
Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Rekabet dezavantajı
Evet	Hayır	Hayır	Evet/Hayır	Ortalama gelir
Evet	Evet		Evet/Hayır	Geçici rekabetçi üstünlük
Evet	Evet	Evet	Evet	Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük

Kaynak: Hitt vd., 2009:88

Tablo 2.8’de Barney (1991)’e göre, firma kaynaklarının tümü sürdürülebilir rekabetçi üstünlük potansiyeline sahip değildir. Bu potansiyele sahip olmak için, firma kaynaklarının dört özelliğe sahip olması gerekir:

- i. Değerli olmalıdır, yani fırsatlardan istifade etmelidir ve/veya firmanın çevresindeki tehditleri etkisiz hale getirmelidir
- ii. Bir firmanın mevcut ve potansiyel rakipleri arasında nadir olmalıdır
- iii. Tam anlamıyla taklit edilmesi mümkün olmamalıdır
- iv. Bir firmanın kurumsal süreci tarafından kullanılabilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİK, TEMEL YETENEKLER VE YENİLİK İLİŞKİSİ, TURİZMDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK

Günümüzde rekabetçi üstünlüğün belirleyicisi sadece maliyetler değildir. İşletmelerin yeni pazarlara girmek, var olan pazar payını yükseltmek, rekabet gücünü artırmak için, yeni yönetim ve organizasyon modellerini uygulaması gerekmektedir (Elçi, 2006:28).

3.1. YENİLİK KAVRAMI

İngilizce “innovation” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Türkçe literatürde yenilik yerine “inovasyon” veya “yenilikçilik” kavramları kullanılmaktadır (Atik, 2005:5). Kandampully (2002:19), inovasyonu, yeni hizmetler oluşturarak müşteri için düşünme ve pazarı sürükleme (müşteri için üst düzey değer oluşturma) olarak tanımlamaktadır.

Oslo Kılavuzu’nda (2005:50) yenilik, “işletmede önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır”. Schumpeter (1934)’in çalışması, yenilik teorilerini büyük ölçüde etkilemiştir. Çalışmada, ekonomik gelişmenin yenilik tarafından “yaratıcı yıkım” olarak adlandırıldığı, yeni teknolojilerin eskisinin yerine aldığı, yeniliğin dinamik bir süreç yoluyla harekete geçirildiği savunulmuştur. Yaratıcı yıkım, yeni teknolojilerin sanayiye uygulanması, yeniliklerin ortaya çıkması ile zayıflayan işletme ve sektörlerin ortadan kalkması, yeni endüstrilerin ortaya çıkması olarak ifade edilmektedir. Yazara göre, “radikal” yenilikler önemli yıkıcı değişiklikler yaratırken, “adımsal” yenilikler ise değişim sürecini sürekli olarak ileriye götürmektedir. Ayrıca Schumpeter (1934) beş yenilik türünden oluşan bir liste önermiştir:

- i. Yeni ürünlerin girişi
- ii. Yeni üretim yöntemlerinin girişi
- iii. Yeni pazarların açılması

- iv. Hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi
- v. Bir endüstride yeni pazar yapılarının oluşturulması

Farklı yazarlar tarafından yenilik kavramı şu şekilde izah edilmiştir: Drucker (1985) yeniliği “bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan yararlı bilgi” olarak tanımlamıştır (Durna, 2002:5). Wind (2005)’e göre yenilik, bir değeri oluşturmak ve sürdürülebilir hale getirmek için kullanılan bir stratejidir. Yenilik, rakiplere kıyasla müşteriye üstün bir değer atfetmektedir (Nasution ve Mavondo, 2008:484). Yenilik, yeni fikirlerin ve yaratıcılığın ticari bir değere dönüştürülmesi sürecidir (Saruhan ve Yıldız, 2009:97). Yenilik, buluş ve keşiflerden, insanlığın kullanımına uygun ve onların yaşamlarını kolaylaştırmak amacıyla geliştirilen teknoloji, yeni ürün, yeni hizmet, metot, teknik, yönetim ve süreçlerden oluşmaktadır (Top, 2008:211-213). Yenilik, yeni ürün ve hizmetler oluşturmak veya mevcut ürün ve hizmetlere yeni kullanım alanları sağlamak için yapılan planlı çalışmaları kapsamaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004:116). Yenilik, bir firma içerisindeki organizasyon yapıları, süreçleri, ürünleri ve hizmetleri ile bütünleşik olarak büyük ölçüde rekabetçiliğin temel bir bileşeni olarak görülmektedir (Günday vd., 2011). Yenilik kavramı sadece bir şeyi keşfetmek, icat etmek anlamında kullanılmaz. İşletmelerin yarının standartlarını bugünden oluşturması, ürün/hizmet ve süreçlerini yeniden tanımlaması, tasarlaması, pazarda oluşabilecek boşlukları fark etmesi yenilik kapsamında yer almaktadır.

Yenilik üzerine yapılan tanımlar çerçevesinde önemli olan noktaları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- i. Yenilik, mal ve hizmetlerin üretiminde ve sunumunda yeni yol ve yöntemlerin geliştirilmesidir,
- ii. Yenilik; teknoloji, yeni ürün, yeni hizmet, metot, teknik, yönetim ve süreçlerden oluşmaktadır,
- iii. Yenilik, stratejik yönetimden operasyonel çalışanlara kadar bütün çalışanların katkısıyla gerçekleştirilen bir süreçtir,
- iv. Yenilik, işletme performansında önemli derecede değer farklılığı oluşturan bir süreçtir,

- v. Mevcut ürün ve hizmetlere yeni kullanım alanları sağlamak için yapılan planlı çalışmalar yenilik kapsamında değerlendirilmektedir.

3.1.1. Yeniliğin Etkileri

Yeniliğin işletme üzerindeki etkilerini araştıran çalışmaların büyük bir çoğunluğu, işletme amaçları ile elde edilen sonuçların uyumunu değerlendirmektedir. Çalışmalar; ürünün güvenilirliği, ürünün sunum hızı, müşteri verimliliği, yenilik kavramının müşteriler üzerindeki etkilerini incelemektedir (Baldwin vd. 1998:45). Yeniliğin etkilerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Oslo Klavuzu, 2005:34; Baldwin vd. 1998:45):

- i. Dinamik hizmet sektöründe yeniliğin öncelikli etkisi hizmet kalitesini artırmaktır. Kaliteyi artırmak için kullanılan metotlar sektöre göre değişmektedir. Hizmet kalitesini artırmak amacıyla ürün/hizmet geliştirme takımları kurulabilir. Bu takımlar, iş görenlerin moral ve motivasyonlarını, verimliliğini artırabilir ve daha hızlı hizmet sunumuna katkı sağlayabilir.
- ii. Firmalar, yeni rekabetçi üstünlükler elde etmek ve mevcut rekabetçi konumlarını korumak için yenilik yapar.
- iii. Bir firma, yenilikçi bir rakip karşısında pazar payı kaybından korunmak amacıyla tepkisel bir yaklaşım alabilir ve yenilik yapabilir.
- iv. Firma ürettiği ürünlere ilişkin daha yüksek standartlar geliştirmek ve rakiplerine kıyasla stratejik bir pazar konumu kazanmak amacıyla proaktif yaklaşım benimseyebilir.

3.1.2. Yeniliğin Kaynakları

Drucker (1985) yeniliğin kaynaklarının; dördünün içsel, diğer üç tanesinin ise, endüstrinin dışında oluşan değişimlerle ilgili olduğundan bahsetmektedir. İçsel kaynaklar şu şekilde sıralanabilir (Durna, 2002:41):

- i. Beklenmeyen oluşumlar
- ii. Uyumsuzluklar
- iii. Süreç gereği

- iv. Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler
- v. Diğer üç yenilik kaynağı endüstrinin dışında olan değişimlerle ilgilidir:
- vi. Nüfus değişiklikleri
- vii. Algılamadaki değişiklikler
- viii. Yeni bilgi

Yenilik çok kompleks bir süreçtir. Yeniliğin kaynaklarının tespit edilmesinde işletmelerin araştırma ve geliştirmeye önem vermesi, tüm kaynaklarını bir değer olarak görmesi gerekmektedir (Baldwin vd. 1998:50). Yenilik sürecinin ortaya çıkmasına neden olabilecek unsurları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Yağcı, 2008:405,406):

Teknolojik bütünleşme: Teknoloji önemli bir yenilik kaynağıdır. Teknolojik bütünleşme ise, yeni bir teknolojinin ürün, pazar ve teknolojiler arasında müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde bütünleşmesini ifade eder.

Yenilik süreci: Yenilik işletmedeki bütün birimlerin eşgüdümlü çalışmasını gerektirir. Bütün birimler yenilik sürecinin bir parçasını oluşturmaktadır. Birlikte çalışma ve etkileşim farklı yeniliklere kaynak teşkil edebilir.

Stratejik teknoloji planlaması: İşletmenin sahip olduğu teknolojiyle amaçlarına uygun projeler planlaması yenilik faaliyetleri açısından önemlidir.

Örgütsel değişim: İşletmenin büyüklük ölçeği, mülkiyet yapısı ve yönetim yaklaşımları yenilik faaliyetlerine hız kazandıracaktır. Yeni fikirlerin üretilmesi veya yeni yaklaşımların her çalışan düzeyinde benimsenmesi örgütü bir kaynak haline getirirken örgütsel değişimi de zorunlu kılar.

İş geliştirme: İşletmenin karşılaştığı başarısızlıklar yenilik faaliyetleri açısından fırsatlar oluşturur. Fırsatların değerlendirilmesi yeni iş ve iş modellerinin geliştirilmesine kaynaklık eder. Örneğin, tanımlanan iş modellerinin işletmeyi hedeflerine ulaştırmadığı ve ulaştıramayacağı saptanırsa, yeni iş modellerinin geliştirilmesi ve uygulanması gerekecektir.

Hizmet sektöründe yeniliklerin gerçekleştirilmesinde müşterilerden alınan fikirler ve geri dönütler büyük bir önem taşımaktadır. İşletmelerin stratejik amaçları ile

uyumlu olan ve rekabet ortamının ana dinamiğini oluşturan değer kaynakları değişkenlik göstermektedir (Baldwin vd., 1998:50). Yenilik meraklısı müşteriler yeni ürün ve hizmet fikirleri geliştirmek için temel bir kaynaktır. Örneğin, tıbbi malzeme firmaları yeni yetkinlik fırsatlarından haberdar olmak için dünyanın önde gelen doktorlarıyla sürekli iletişim halindedir. Firmanın fırsatları belirleme amaçları arasında gelecekteki müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerini önceden görme, daha etkili veya güvenli ürün ve hizmetleri keşfetmek ve geliştirmek yer almaktadır (Kaplan ve Norton, 2006:138,139).

3.1.3. Yenilik Türleri

Hjalager (2010:1) yaptığı çalışmada, son yirmi yılda turizmde yenilik konusunun tartışmaların odağında yer aldığından bahsetmiştir. Makalede, ürün, süreç, yönetim, pazarlama alanlarında yapılan yenilikler konusunda bilgi verilmektedir. Johne (1999) yeniliği; ürün yeniliği, süreç yeniliği ve pazarlama yeniliği olarak üç aşamada ele almıştır. Zhuang vd. (1999) yeniliği, girdi yeniliği, çıktı yeniliği ve süreç yeniliği olarak sınıflandırmaktadır. Gadrey vd. (1995) yeniliği; ürün yeniliği, süreç yeniliği, organizasyonel yenilik ve pazarlama yeniliği olarak dört gruba ayırmıştır. Oslo Kılavuzu'nda (2005:50) yenilik; ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyonel yenilik olarak dört aşamada ele alınmıştır. Nasution ve Mavondo (2008:484) özellikle hizmet sektöründe üç tür yenilikten bahsetmektedirler. Bu yenilik türleri; ürün yeniliği, süreç yeniliği ve yönetsel yenilik olarak sınıflandırılmıştır.

Çalışmada, yenilik üç aşamada incelenmiştir. Bu aşamalar; hizmet yeniliği, süreç yeniliği ve yönetsel yenilikten oluşmaktadır:

3.1.3.1. Hizmet Yeniliği

Hizmet yeniliği farklı bilim adamları tarafından aşağıdaki şekilde ele alınmıştır:

Hizmet yeniliği, daha önceden hiç görülmemiş olması, belirli bir girişim ya da varış noktasında yeni olması bağlamında müşteri tarafından doğrudan gözlemlenen ve yeni olarak kabul edilen değişikliklere işaret etmektedir (Hjalager, 2010:2). İşletmenin müşteriye değer katan, müşterinin satın alma davranışını etkileyen yeni hizmetler geliştirmesi, mevcut hizmetleri revize etmesi hizmet yeniliği olarak ifade edilmektedir.

Kandampully ve Duddy (1999:51) hizmet yeniliğini, bir firma için müşteriye avantaj sağlayan, ürüne değer katan felsefeyi, kültürü içeren bir yenilik türü olarak tanımlamışlardır. Hizmet yeniliği, müşterilerin satın alma kararlarını etkilediği sürece yenilik olarak kabul edilebilir. Aynı zamanda hizmet yeniliği, yeni meslek profilleri, işbirlikçi yapılar, otorite sistemleri gibi yeni ürün, hizmet ve üretim teknolojisi ile ilişkilendirilebilecek faktörlerden meydana gelmektedir (Hjalager, 2002:466). Camelo-Ordaz vd. (2003:102) çalışmalarında, özellikle hizmet yeniliği bağlamında rekabet eden işletmelerin stratejik bir bakış açısına sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu yenilik yeteneği ile işletme yeterliliğine sahip, pazar payı yüksek hizmet yeniliğine öncelik veren işletmeler ortaya çıkmaktadır.

Oslo Kılavuzu'nda (2005:153) hizmetlerde yapılan yeniliklere verilen örnekler aşağıda yer almaktadır:

- i. Kiralık araçlar için eve teslim hizmeti, evden iade sistemi gibi müşterilerin mal ve hizmetlere erişimini önemli derecede iyileştiren yeni hizmetlerin sağlanması,
- ii. Geniş bant internet yoluyla video siparişinin verilmesi,
- iii. Bankacılık ve fatura ödeme sistemleri gibi internet hizmetlerinin sağlanması,
- iv. İnternet üzerinde, ürün bilgileri ve çeşitli destek işlevleri gibi yeni hizmetlerin ücretsiz olarak müşterilere sunulabildiği elektronik sitelerinin tasarlanması,
- v. Yeni bir self-servis banka şubesinin hizmete sunulması.

Hizmet yeniliği, değiştirilen veya tamamen yenilenen, üreticiler, tüketiciler, tedarikçiler ve rakipler tarafından kabul edilen ürün ve hizmetleri kapsamaktadır. Sadakat programları, çevreyle barışık sürdürülebilir barınma imkânları ve geleneklerle uyumlu turizm faaliyetleri son yıllarda turizm sektöründe yeni olarak kabul edilen hizmetlere örnek olarak verilebilir (Hjalager, 2002:465). İşletmelerde müşteri takibini daha işler bir hale getirmek amacıyla müşteri ilişkileri yönetimi (customer relationship management) programları kullanılmaktadır. Hizmeti satın alma öncesi (rezervasyon belgesinde yer alan bilgiler) veya satın alma sırasında (konaklama belgesinde yer alan bilgiler, müşterilerin özel tercihleri vd.) müşteriler hakkında elde edilen bilgiler,

konaklama işletmesinde kullanılan programlar aracılığı ile kayıt altına alınmaktadır. Konaklama işletmesi, müşterilerinin bilgileri ile özel günlerinde onları hatırlama, oteldeki beklentilerini karşılama, özel promosyon ve indirimler sunma, bir sonraki tatillerinde özel ikramlar ile onları mutlu etme gibi bir takım avantajlar sunmaktadır.

Konaklama işletmelerinde yeni kabul edilebilecek hizmet yenilikleri, o güne kadar hiçbir konaklama işletmesinde uygulamaya konulmayan yenilik türlerini ya da var olan hizmetlerde değişiklikler yapılarak gerçekleştirilen değişimleri içermektedir (Ottenbacher, 2007:432). Sektör genelinde görülen makro seviyede yaygın yenilikler mevcuttur. Örneğin; 1990'larda ülkemizdeki konaklama işletmelerinde yaygın olarak sunulan "yarım pansiyon (half board)" konaklama tipi 2000'li yıllarda yerini büyük ölçüde "her şey dahil (all inclusive)" sistemine bırakmıştır. Yine son yıllarda, sürdürülebilir turizm yaklaşımları kapsamında resort (sahil) otellerde giderek yaygınlaşan şifalı sular ile yapılan bakım (spa) ve alternatif sağlık hizmetleri ön plana çıkmaya başlamıştır (Kanten ve Yaşlıoğlu, 2012:441,442).

İşletmelerde yenilik yapmak için pek çok alternatif arasından en önemlisini, hizmeti bizzat kullanacak olan müşterilerin değer yargıları oluşturmaktadır. Örneğin beş yıldızlı bir otel işletmesinde geleneksel olan havuz, spor salonu, sauna gibi tesisat imkânlarının yanısıra, müşteriye kullanım kolaylığı sağlayacak internet üzerinden rezervasyon hizmeti, farklı konseptte oda dekorasyonları, uzun kahvaltı saatleri, esnek ayrılış uygulaması, çocuk bakım servisi ve bu hizmetlerin kombinasyonu bir yenilik faktörü olarak sunulabilir (Atay, 2013:37).

Günümüzde rekabetin artması, yenilikçiliği piyasalarda giderek daha da önemli hale getirmektedir. Örneğin; PetsMart, yenilikçi hizmetler aracılığıyla, müşterilerine rakiplerinden daha fazla değer sunarak pazarın lideri haline gelmiştir. Firma, geniş çaplı ürün serilerine ek olarak, evcil hayvanlar için temizlik, eğitim ve kalma gibi hizmetler de sağlamıştır. Evcil hayvanlara yönelik kuaför salonları müşteriler arasında popüler hale gelmiştir. Yeni PetsHotel, 24 saat bakım ve çağrı üzerine veteriner sağlayarak, köpek ve kedilere yönelik ısı kontrollü odalar sunmaktadır. PetsMart'ın üst düzey yöneticileri gelecek birkaç yıl içerisinde toplam gelirlerin %20 oranında büyüyeceğini tahmin etmektedir (Hitt vd.,, 2007:73).

Hizmet yeniliğine, hastanelerde uygulanan hizmet yeniliği, Midland Bankası'nın bağlı ortaklığı First Direct'in işletme stratejisi, Sea World markasının yenilikçi yaklaşımı ve Point Hotel'in farklı tasarım ve hizmet yaklaşımına ilişkin örnekler verilmiştir.

Hizmet yeniliği, internet bankacılığı, hasta kabul işlemleri gibi hizmetlerde yapılan geliştirmelerdir. İnternet ve bankacılık işlemleri yeni kavramlar ya da uygulamalar değildir fakat internet bankacılığı bir hizmet yeniliğidir (Saruhan ve Yıldız, 2009:97). Bir hastanenin hastalarına elden vermekte olduğu tahlil sonuçlarını internet aracılığı ile vermesi hizmet yeniliğine örnektir (Şahin, 2011:319).

İngiltere'nin en hızlı büyüyen perakende bankası olan Midland Bank'ın bağlı ortaklığı First Direct'in işletme stratejisinin hizmet yeniliği konusundaki yeteneği şu şekilde açıklanmıştır: First Direct, müşterilerine sadece telefon irtibatı ile hizmet sunmaktadır. Bu yeni yaklaşım, müşterilerin büyük ilgisini çekmekte ve kendinden emin genç profesyonel bireyleri hedef almaktadır. İlgi çekici olan temel banka ürünleri değil, bu konularda yardımın nasıl sağlandığıdır. Yardım, günde 24 saat sadece ses iletişimi ile sağlanmaktadır. Zaman tasarrufu ve istenilen yerden bağlanma özelliği ile banka memurları tarafından sağlanan yüz yüze iletişimden daha uygun bir yöntemdir (Johne, 1999:7).

Sea World markası, sunduğu eğlence kartı (fun card) uygulaması ile müşterilere birtakım avantajlar sağlanmaktadır. Buz otelleri, müşterilerine geceleme tulumları içerisinde yaptırarak benzersiz imkânlar sunmaktadır. Virgin Galactic uzay turizm firması, İngiltere havayolları aracılığı ile zengin turistlere uzaya seyahat etme fırsatını vermektedir (Sipe ve Testa, 2009:6,7).

İstanbul'daki Point Hotel, farklı tasarım ve hizmet yaklaşımıyla hizmette yeniliğe bir örnektir. Hedef kitlesini işadamları olarak belirleyen otel, "ev konforu ve ofis teknolojisini" bir arada sunarak, iş toplantıları için özel bir hizmet anlayışı geliştirerek, ihtiyaçlara uygun bir bilişim teknolojileri altyapısı kurarak kendisini diğer otellere göre farklılaştırmıştır. Yine rakiplerinden farklı olarak minimalist detayların ön plana çıktığı iç tasarımla sunumsal bir ayrıcalık yaratılmıştır (Elçi, 2006:8).

3.1.3.2. Süreç Yeniliği

Süreç kavramı, bir girdiyle başlayan, bu girdiye katma değer ilave edilerek (bir dönüşüme tabi tutmak) belirli bir çıktı haline dönüşen birbiriyle bağlantılı adımlar, işlemler dizisidir (Kozak, 2004:79). Ürün ve hizmetin satın alınmasından, tüketimi aşamasına kadar her bir faaliyet dizisi süreci oluşturmaktadır. Turizm sektöründe süreç ise, turistlerin ikamet ettikleri yerlerden ayrılarak tekrar geri dönmesine kadar yararlandıkları her bir hizmet kalemini ifade etmektedir. Bu açıdan turizm sektörünü oluşturan üç önemli süreçten söz edebiliriz. Kendi içerisinde farklı operasyonları barındıran bu süreçler; konaklama, ulaştırma ve yiyecek-içecek organizasyonlarından oluşmaktadır.

İşletmenin yeni süreçler geliştirmesi, mevcut süreçlerini revize etmesi, yeniden tanımlaması ve değerlendirmesi, teknoloji kullanarak rakipleri karşısında üstün performans elde etmesi süreç yenilikleri olarak değerlendirilmektedir. Süreç yeniliği farklı bilim adamları tarafından tanımlanmıştır.

Hjalager (2010) süreç yeniliğini, hizmetin hazırlanması ve müşteriye sunulması konusunda yapılan yenilikler olarak ifade etmektedir. Bu süreçler, hizmetlerin doğru ve yüksek kaliteli bir şekilde sunulması açısından önemlidir (Kanten ve Yaşlıoğlu, 2012:441). Oslo Kılavuzunda (2005:53) süreç yeniliği, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin uygulanmasıdır. Nasution ve Mavondo, (2008:484) süreç yeniliğini; personelin profesyonelliği, müşterilerle olan pozitif iletişimi, müşterilerin problemlerine etkili çözüm bulma yeteneği ve yardımcı olma isteği olarak ifade etmektedir. Aldebert vd. (2011:1211) süreç yeniliğini, ürün ve hizmetin farklı ve yeni bir şekilde sunumu, ekipmanlarda ve bilişim hizmetlerindeki değişiklikler; bir yanda üretim maliyetlerini düşüren, diğer yanda ürün ve hizmet sunumunda kaliteyi artıran yenilikler olarak tanımlamaktadırlar. Süreç yeniliği, işletmelerin etkinliklerini ve verimliliklerini olumlu yönde etkileyen bir girişimdir. İşletmede faaliyetlerin hızlandırılması, hizmet sunum zamanının kısaltılması, maliyetlerin azaltılması süreç yeniliği ile gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda süreç yeniliği müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmaktadır.

Oslo Kılavuzunda (2005:153) süreçlerde yapılan yeniliklere verilen örnekler şu şekildedir:

- i. Otomatik ambalajlama sistemleri,
- ii. Bilgisayar destekli ürün geliştirme süreci,
- iii. Baskı süreçlerinin dijitalleştirilmesi,
- iv. Üretim kalite kontrolü için bilgisayarlı teçhizat sistemleri,
- v. Üretim izleme için iyileştirilmiş test etme sistemleri.

Süreç yeniliğinde otomobil endüstrisine ilişkin çalışmalarda, Toyata markasının yenilikçi yapısı örnek olarak verilebilir. İşletmenin sadece ürünlerine göre yenilikçi bir işletme olup olmadığına karar verilemez. Üretim, servis, pazarlama ve diğer iş süreçleri daha az gözlemlenebilirken, sürdürülebilir başarı için önem arz etmektedirler. Toyota'da herhangi bir işçi, üretim hattında bir sorun gördüğü zaman üretimi durdurabilir (Robbins ve Judge, 2012:622,623). Süreç yeniliğine, tam zamanında üretim (just in time) ve teslimat faaliyetleri örnek olarak verilebilir. Toyota, tam zamanında üretim çalışmaları ile hammadde ve yarı işlenmiş ürün stok maliyetlerini azaltmış, üretim süresini kısaltmıştır. Toyota, ürettiği araçları tam zamanında teslim edebilmek için, yedek parçaları yükledikleri gemilerde montaj yapmakta ve teslim edilecek araçlar ülkelere gemilerle ulaştırılmaktadır (Şahin, 2011:319). Kullanılan bu yöntem firmanın stok maliyetlerini ortadan kaldırmaktadır.

Turizm sektöründe süreç yeniliğine verilecek örnekler arasında bilgisayarlı yönetim sistemleri yer almaktadır (Hjalager, 2002:466). Bilgisayarlı yönetim sistemleri, bölümler arasındaki iletişimin artmasına, iş sürecinin kısılmasına ve faaliyetlerin hızlanmasına katkı sağlamaktadır. Faaliyetlerin hızlandırılması ile istihdam edilen personel sayısının azaltılması söz konusudur. Bu durum işletme maliyetlerine olumlu yönde yansımaktadır.

Konaklama işletmelerinde süreç kavramını; konaklama, yeme-içme, eğlence, dinlenme, spor aktiviteleri, sağlık vb. nedenlerle hizmetlerden faydalanan müşterinin otele varışından (arrival), otelden ayrılışına (deparature) kadar geçen zaman dilimi oluşturmaktadır. Örneğin, yiyecek-içecek bölümünde işe başlamadan önce ön hazırlık (mice en place) evresi bir süreci izah etmektedir. Müşterilerin otele giriş işlemleri

(check-in) bir süreci ifade etmektedir. Müşterilerin karşılanması, resepsiyon deskinde konaklama bilgilerinin alınması, oda anahtarının takdim edilmesi, otel hakkında bilgi (info) verilmesi, bagaj taşıyıcı (bell boy) tarafından odasına eşlik edilmesi bir süreci anlatmaktadır.

Cornell Otelleri, Cornell Üniversitesi fakülte üyelerini ve otelcilik sektörünün ileri gelenlerini bir araya getirerek yuvarlak masa toplantıları düzenlemektedir. Toplantıların amacı, otel işletmelerinde yürütülen yenilik çalışmalarının süreçlere nasıl yansıtıldığının değerlendirilmesidir. Toplantılar neticesinde otel işletmeleri için süreç yenilikleri şu şekilde özetlenebilir:

- i. Oluşturulan şikayet sistemleri, müşterilerin otelden ayrılmadan önce tamamlanmasına olanak sağlayacak şekilde düzenlenebilir.
- ii. Otel internet sitesinin, müşterinin bütün tatilini planlayacağı tek satış noktası haline gelmesi sağlanabilir.
- iii. Çalışanların yenilik çalışmalarına dahil edilmesi, kendilerini takımın bir üyesi olarak görmelerini sağlayabilir.

Rodgers (2007)'a göre, otel mutfakları, kapsamlı süreç yeniliklerine ilişkin çok sayıda örnek sunmaktadır. Gıda hizmeti teknolojilerinin uygulanması; daha hızlı hazırlık yöntemlerine, enerji ve işgücü tasarruflarına, atıkların azalmasına, hijyenin sağlanmasına ve yüksek esnekliğe yer verir. Söz konusu yeni gelişimlere robotların kullanıldığı otomasyon sistemleri, köklü ve yeni hazırlık yöntemleri ve sensör kontrollü pişirme ve aromalandırma yöntemleri örnek olarak verilebilir (Hjalager, 2010:3).

İşletmelerde teknoloji ve bilişim teknolojilerinin kullanılması süreç yenilikleri içerisinde yer almaktadır. Bu açıdan çalışmamızda teknoloji ve bilişim teknolojilerinden bahsedilmiştir:

3.1.3.2.1. Teknoloji

Teknoloji, ekonomik gelişme ve yüksek hayat standardı için çok önemli bir kaynaktır. Bu açıdan işletmeler arasında yeni teknolojileri geliştirme konusunda adeta bir yarış söz konusudur (Mucuk, 1998:220). Bu yarışta, işletmenin rakiplerinden birinin diğerlerine üstünlük sağlayan bir teknolojiye geçmesi halinde, diğer rakipler, yeterli

süre varlıklarını korumaları şartıyla (teknolojiyi yakalayana kadar), geçici olarak risk altında bulunmaktadır (Betz, 2010:152).

Teknolojik yatırımlar özellikle süreç yeniliğinin merkezinde yer almaktadır (Hjalager, 2010:3). Bir örgütün girdilerini (finansal, beşeri, fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklar) çıktılara (ürün, hizmet) transfer edecek teknolojiye sahip olması gerekir (Robbins ve Judge, 2012:505). İşletmenin teknolojik alanlarda gelişmesi, sürekli kendisini yenilemesi, aynı endüstride faaliyet gösteren ve benzer ürünlerle rekabet eden işletmeler karşısında rekabetçi üstünlük elde etmesi açısından önemlidir.

Tseng vd., (2008:1015), işletmede yeni yeteneklerin gelişiminde, teknolojilerin kullanımının ve teknolojik sistemin etkinliğinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Figueiredo vd. (2010), teknolojik yeteneğin analitik bir modeli ile turizm sektöründeki uygulamalarını analiz etmişlerdir. Turizm sektöründe, diğer sektörlere oranla daha az teknoloji kullanılabileceği ve sektördeki işgücü becerilerinin daha kolay geliştirileceği değerlendirilmektedir. Ancak, uluslararası turizm faaliyetlerine katılanların 2020 yılında 1.062 milyon kişiye ulaşacağı düşünüldüğünde, karmaşık bir yapıya dönüşen turizm sektöründe teknolojinin öneminin de buna paralel olarak artacağı bir gerçektir. Bu açıdan turizm her geçen gün büyüyen, gelişen ve ileri teknoloji ile ekonomiye olan katkısını artıran bir sektördür (Bahar ve Kozak, 2005:10).

Ritter ve Gemünden (2003:453)'in araştırmalarında, iletişim ağı (network) yeteneği, yenilik üzerinde etkisi olan bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Network yeteneği yoluyla bir işletme sadece dışa dönük ilişkilerini geliştirmekle kalmaz aynı zamanda performansını da artırabilir. Bu nedenle, network yeteneği hedefe giden araçları geliştirmeyi değil, bir sonucu ifade etmektedir. Araştırma sonuçları, network yeteneğinin yeniliğin başarısı için önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Gallouj ve Winstead (1997)'e göre bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler konaklama işletmelerinde kritik bir rol oynamaktadır. Bilgi ile potansiyel müşterilere ulaşmak, bilgiyi kullanmak, müşterilerin hizmeti satın almalarını derinlemesine anlamak, talebi belirlemek gibi amaçlar bilgi ve iletişim teknolojilerinin konaklama işletmelerindeki çıktıları arasında yer almaktadır (Orfila-Sintes vd., 2005:852,853). İnternet ve bilgi teknolojileri, teknolojik yeniliklerin merkezinde yer almaktadır. Bu süreçte, iş süreç ve faaliyetlerinin tam zamanlı elektronik çözümlerle

desteklendiği, etkileşimli, esnek ve bilgisayar ile bütünleşmiş yeni bir anlayış egemendir. Global rekabet ortamı, işletmeleri bir bütün olarak bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin entegre olduğu bir sisteme zorlamaktadır (Kozak, 2004:82).

Teknolojik uygulamaların işletmeye sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Kozak, 2004:83):

- i. Müşterilere etkin hizmet sunumu
- ii. Çalışanların veriminin artırılması
- iii. Rutin işlemlerin azaltılması
- iv. Maliyetlerin azaltılması
- v. İşletmede kâğıt-evrak uygulamalarından elektronik uygulamalara geçilmesi
- vi. Çalışanların işletmeyle etkileşimde bulunabilecekleri açık bir ortam oluşturulması

Teknolojik uygulamalara ilişkin örnekler içerisinde, teknolojiye bağlı olarak yapılan işlerin tanımlarında meydana gelen değişimler yer almaktadır. Örneğin, bir zamanlar işe alımlarda yalnızca daktilo kullanma ve telefon becerileri dikkate alınan sekreterlerin günümüzde farklı bilgisayar programlarını kullanma becerileri ön plana çıkmaktadır. Sürekli güncellenen teknoloji, işletmeleri bilgi temelli arayışlara itmiş ve işe alımlarda, bilgiyi kullanan ve güncelleyen bireylere öncelik tanımıştır. Ayrıca teknoloji, düşük vasıflara sahip işgücünün yerini, bilgiye değer veren ve yüksek vasıflara sahip işgücüne bırakmasına olanak tanımıştır. Teknolojinin bu yeni paradigmatik gelişiminin içinde, tecrübe yerine yeni bilgi, işletmeler için bir değer unsuru haline gelmiştir (Kandampully, 2002:20).

Dünyanın değişik yerlerinde işletmeler ve bireylerin başarı hikâyeleri birçok kitaba konu olmuştur. Bu çalışmaların bir çoğunda, gerek bireyler ve gerekse işletmelerin seçtikleri alanda ilerlemeleri, gereğinden fazla çalışmalarının bir sonucu değildir. Aksine teknolojiyi, yeni bilgiyi ve iletişim ağını yaratıcı bir şekilde kullanmaları ile doğru orantılıdır. Yeni bilgiye ulaşmada teknoloji önemli bir araçtır. Bu nedenle firmalar yenilik için yaratıcı bir değer taşıyan ve firmanın temel yeteneği olarak kabul edilen teknolojiye odaklanmaktadırlar (Kandampully, 2002:24).

İşletmelerin başarıları, sahip oldukları insan kaynaklarını ve teknolojik kaynaklarını birlikte kullanmaları ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla bu yetenekler Japon ve Alman işletmelerini Batı işletmelerinin önüne geçirmiştir. Başka bir ifade ile bu işletmelerin gerçek avantajları sadece kullandıkları teknolojiden değil, aynı zamanda mevcut kaynaklarını etkin ve etkili bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Bu durum teknolojinin ürün üzerindeki önemini artırmış, üretim teknolojisini daha önemli hale getirmiş, iş görenlerin bireysel yeteneklerini ve örgüt yeteneğini işletmenin merkezine yerleştirmiştir (Lopez vd., 2004:186).

3.1.3.2.2. Bilişim Teknolojileri

Bilişim teknolojileri, müşterilerin hizmet sunucuları ile iletişime geçmelerini sağlayan bir sistemdir (Tseng vd., 2008:1019). Bilişim teknolojileri, firmaların kullandığı enformasyonun yanı sıra, bilgi işlem teknolojilerinin geniş bir yelpazesini kapsar. Dolayısıyla bilgisayarların yanı sıra veri tanıma ekipmanları, iletişim teknolojileri, işletme otomasyonu ile diğer donanım ve hizmetler de bilişim teknolojilerine dâhildir. Bilişim teknolojileri, maliyet ya da farklılaşmada rekabetçi üstünlük kazanılması açısından güçlü bir etkiye sahiptir. Bilişim teknolojileri rekabeti üç yaşamsal açıdan etkilemektedir (Porter, 2010:103,118): (i) Sektör yapısını değiştirir ve bunu yaparken rekabet kurallarını değiştirir. (ii) Firmaların rakiplerini geçmeleri için yeni yollar açarak rekabetçi üstünlük yaratır. (iii) Tamamen yeni iş alanları oluşturur.

Bilişim teknolojileri kullanımının işletmeler için önemi aşağıda belirtilmiştir:

- i. Bilişim teknolojileri; merkezileşmeyi güçlendirmekte, otorite ve kontrolü kolaylaştırmakta, denetim alanını daraltmakta, organizasyon şemasında kademe sayısını azaltmakta ve bölüm sayısında artışlara neden olmaktadır. Bilgisayar teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte, bilişim sistemlerinde hızlı bir gelişme süreci yaşanmıştır (Demirer, 2008:300,305).
- ii. Bilişim teknolojileri, yönetimin yeteneklerini geliştiren önemli bir faktördür. Yönetim için gerekli olan bilgiler doğru ve hızlı bir biçimde sunulmakta, yenilikçi öngörü ile yönetim işlevleri eskisine oranla daha güvenilir gerçekleşmektedir. Bu açıdan otel yöneticileri, rekabetin arttığı, sosyal ve politik çevrenin önemli derecede farklılaştığı bir ortamda yaşayabilmek için

yeni bilişim teknolojilerini kullanmak durumundadırlar (Öğüt vd., 2003:143).

- iii. Bilişim sistemlerinin tam ve etkin yönetimi, işletmelerin rakiplerinden farklılaşmalarına ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmelerine olumlu katkılar sağlamaktadır. Müşteri istek ve beklentilerini daha hızlı, esnek ve güvenilir bir şekilde karşılamak için bilişim teknolojileri işletmeler tarafından kullanılması zorunlu teknolojik yetenekler içerisinde yerini almaktadır.

Konaklama işletmeciliğinde teknolojik gelişim ile ilgili olarak; 1960'lı yıllarda yarı otomasyon dönemi olarak, elektronik hesap işleme cihazları kullanılmıştır. 1970'li yıllar otomasyon dönemi olarak, otel içi ortak erişimli bilgisayar sistemlerinin konaklama sektörüne girdiği dönemdir. 1980'li yıllar sistemler arasında ortak iletişimin sağlandığı dönemdir. 2000'li yıllar ise, otel otomasyonunda bütün işlemlerin otomasyon programları yardımıyla takip edildiği dönemdir. Konaklama işletmeleri, müşteri memnuniyetini artırmak ve rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla modern yönetim sistemlerini kullanmaktadırlar. Teknolojide yaşanan gelişmelerle birlikte örgüt içi iletişimde ve genel olarak örgütün bütün birimlerinde teknoloji kullanma zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Öğüt vd., 2003:143). .

İşletmenin yazılım ihtiyacını karşılayan tedarikçi bir firmanın sunduğu yeni bir yazılım programı organizasyonda bir yenilik meydana getirmektedir (Atay, 2013:31). Konaklama işletmelerinde kullanılan otomasyon programları, işletmedeki tüm birimler arasında, uyumlu çalışma ortamı sağlamak ve işletmenin tüm kaynaklarının (zaman, hizmet, malzeme vb.) en rasyonel biçimde kullanılmasını olanaklı kılmaktadır. Geleneksel dönemde işlemler, raporlamalar, uygulamalar manuel olarak takip edilmekteydi. 1980'li yıllardan itibaren kullanılan yazılımlar sayesinde bilgisayarlar tarafından izlenip yönlendirilmektedir. Birimler ve bölümler arası entegrasyon gerçekleştirilerek zaman kaybı minimuma indirilmektedir. İşlemlerin daha kolay, hızlı, güvenli ve az personelle gerçekleştirilmesini olanaklı kılmaktadır. Konaklama işletmelerinde uygulanan bilişim sistemleri, genelde işletmenin bütün iş birimlerinin ve yönetim kademesinin gereksinimlerine cevap verebilecek şekilde tasarlanmış entegre sistemlerdir. Her bir modül, bir taraftan bağımsız olarak çalışırken diğer taraftan bu

modüle giren veya bu modül aracılığı ile üretilen bilgiler, bilişim sistemindeki diğer modüller tarafından da kullanılabilir (Öğüt vd., 2003).

Günümüzde konaklama işletmeleri müşteriler ile iletişimin sürekliliği açısından sosyal medyadan faydalanmaktadır. Örnek olarak, The Green Park Hotels&Resorts'un, Green Park Social markası, müşterileri ile yakından iletişim kurmak, onların şikayetlerini ve yorumlarını almak ve değerlendirmek, özel kampanyalarla duyurular yapmak için sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmaktadır (The Magazine Green Park, 2013:30).

Tablo 3.1'de konaklama işletmelerinin kullandıkları bilişim sistemleri ve kullanım alanları yer almaktadır.

Tablo 3.1: Konaklama İşletmelerinde Kullanılan Bilişim Sistemleri

Üst yönetim bilişim sistemleri	Rekabet stratejileri geliştirme, odalar başına düşen geliri her an izleyerek, geliri artırıcı tedbirler alma, doluluk oranları ile ilgili tahminler yapma, rezervasyon talebini inceleme, mevcut ve gelecekteki mali durumu inceleme, müşteri memnuniyetinin artırılmasına yönelik önlemler alma,
Pazarlama bilişim sistemleri	Konuk şikayet ve istekleri ile kısa sürede ilgilenme, konuk memnuniyetini artırma, daimi konuklar kazanma, etkin pazarlama stratejileri geliştirme, geleceğe yönelik satış tahminlerinde bulunma, etkin ve etkili müşteri ilişkileri yönetimi,
Rezervasyon bilişim sistemleri	Detaylara kolayca ve eksiksiz erişim, esnek fiyatlandırma sistemi, etkin planlama, kontrol ve düzeltme sistemi, grup rezervasyonu sistemi, detaylı analiz ve istatistikler, blokaj tablosu işlemlerine cevap verme,
Merkezi rezervasyon sistemleri	Rezervasyonla ilgili detaylara kolayca ve eksiksiz erişim, esnek fiyatlandırma olanağı, etkin rezervasyon planlaması, çifte rezervasyon veya satılabilecek bir odanın satılmaması gibi olumsuzlukların önlenmesi, grup rezervasyonu sistemi sayesinde toplu rezervasyon işlemleri yapma, pazar ve kontenjan takibi ile ilgili detaylı analiz ve istatistikler alma, blokaj işlemleri yapabilme,
Resepsiyon bilişim sistemleri	Otele kayıt işlemleri, listelerin alınması, ayrılış işlemleri, acenta kartlarının oluşturulması, konuk kartlarının oluşturulması, genel oda durumunun (room rack) görüntülenmesi, günlük oda durumu (daily room rack), doluluk grafik ve analizleri, kontenjan ve garantili kontenjanlar takibi,
Önkasa bilişim sistemleri	Folyo işlemleri, kasa ve döviz işlemleri, fatura işlemlerinin yapılması,
Santral bilişim sistemleri	İşletmenin her türlü telefon ve faks trafiğinin yönlendirilmesi ve kaydının tutulması,
Kat hizmetleri bölümü bilişim sistemleri	Müşterilerin giriş, çıkış, konaklama, oda değişikliği gibi raporlarının önbüro modülünden otomatik olarak alınması ile zamandan, servisten ve sunulan hizmetin maliyetinden tasarruf sağlama, önbüro bölümü ile iletişimi hızlı, etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirme, odaların durumlarının (boş, temiz, kirli) takibi, kayıp ve bulunan eşyaların takibini yapma, arızalı odaların takibini yapma,
Yiyecek içecek bölümü bilişim sistemleri	Mutfakta üretilen ve tamamlanan yiyecek ile satış siparişleri arasında on-line olarak sağlanan iletişim sayesinde stok maliyetini en aza indirme,
Restoran bilişim sistemleri	Konuk gelmeden masa tahsisi ve planlamasını yaparak masaların optimum bir şekilde kullanılmasını sağlamak, restoran bilişim sistemleri ile cari kart tanımları, stok kart tanımları, standart reçete tanımları, ambar tanımları, maliyet analizi, fatura takibi ve ambarlara göre gerçek stok durumu takibi,

Banket (ziyafet) bilişim sistemleri	Rezervasyon planlaması, tahminde bulunma(forcasting), salon düzeni yapma,
Pos bilişim sistemleri	Smart kart, manyetik kart, barkodlu kart uygulamaları,
Minibar bilişim sistemleri	Odalardaki minibar harcamalarını oda hesabına yansıtılması, stok değerlerinin doğru ve eşzamanlı takibi, etkin son kullanma tarihi kontrolünü sağlama,
Stok kontrol bilişim sistemleri	Aylık maliyet analizi yapma, standart reçete sistemi ile hedef maliyet oranını yakalama, sistemde depolararası hareketleri izleme, satıcılar arasında verilen teklifleri değerlendirme, stokla ilgili raporlar alma,
Muhasebe bölümü bilişim sistemleri	Konuk hesap kartlarının elektronik olarak yapılması, her oda ve konuk için ayrı bir folyo açılması, ayrıntılı konuk raporlarının hazırlanması, ücret bordrolarının tutulması, mali tabloların hazırlanması,
Teknik bölüm bilişim sistemleri	Isı kayıplarını en düşük seviyede tutma, ısıtma ve havalandırma sistemlerini amaca uygun şekilde kullanma, sistemin ve ekipmanların çalışma periyotlarını verimli düzeyde tutma, aydınlatma sistemindeki kayıpları en aza indirme, etkin ve verimli enerji kullanımı sağlanması,
Güvenlik bölümü bilişim sistemleri	Oda anahtarlarını elektronik sistemle kilitlemesi, her kapının diğerine benzemeyen mikro işlemci kullanımı,
Konaklama işletmesinde uygulanan diğer bilişim sistemleri	Konukların kendi kendine giriş ve çıkış işlemleri, oda içi eğlence sistemi, oda içi elektronik servisler, aktivite planlama, dijital günlük gazete,

Kaynak: Ögüt vd., 2003:154-219

Tablo 3.1’de konaklama işletmelerinin farklı bölümlerinde kullanılan bilişim sistemleri yer almaktadır. Bilişim sistemleri en fazla konaklama işletmesinin önbüro bölümünde kullanılmaktadır. Organizasyon şemasında önbüro bölümü içerisinde yer alan resepsiyon, rezervasyon, önkasa ve santral birimleri içerisinde gerçekleştirilen işlemler bilişim sistemleri ile takip ve kontrol edilmektedir. Üst yönetim bilişim sistemleri, yöneticinin rekabet stratejileri geliştirmesi, odalar başına düşen geliri her an izleyerek bunu artırıcı tedbirler alması, doluluk oranları ile ilgili tahminler yapması, satışlar ve karlılığın artırılması ilgili işlemleri kapsamaktadır. Kat hizmetleri bölümü bilişim sistemleri, odaların takibi (dolu, boş, kirli, arızalı), önbüro bölümü ile hızlı ve etkin iletişim için kullanılmaktadır. Yiyecek içecek bölümü bilişim sistemleri, stok maliyetini kontrol etmek amaçlı kullanılmaktadır. Restoran bilişim sistemleri, masaların optimum bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Ayrıca konaklama işletmesinde; pos bilişim sistemleri, banket (ziyafet) bilişim sistemleri, minibar bilişim sistemleri, stok kontrol bilişim sistemleri, teknik bölüm bilişim sistemleri, güvenlik bölümü bilişim sistemleri ve muhasebe bölümü bilişim sistemlerinden faydalanılmaktadır.

3.1.3.3. Yönetimsel Yenilik

Yönetimsel yenilikler, insan kaynakları ve yönetim alanında gerçekleştirilen, işletmenin performansını olumlu yönde etkileyen yeniliklerdir. Özellikle hizmet sektöründe insan merkezli yenilikler, işletme yeteneklerinin uzun süre taklit edilmesini önlemekte ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamaktadır.

Günümüz bilgi çağında, işletmelerin hayatta kalmaları yöneticilerin uygulayacağı strateji ve yönetim tekniklerine bağlıdır (Dikili, 2013:76). Kanten ve Yaşlıoğlu (2012:441) yönetim merkezli yenilikleri, “işletmenin bölümleri arasındaki iletişimin ve desteğin sağlanması, personelin daha etkili olması, işletme süreçlerinin ve tekniklerinin ödüllendirilmesi” olarak ifade etmektedir. Abdul Razak (2009:11) yönetimsel yeniliği, “üst düzey yöneticilerin çok yönlü düşünceleri, farklı fikirlere açık olmaları, yenilik merkezli yönetim politikası izlemeleri şeklinde ifade etmektedir. Bu durum, örgütün tüm yenilik mekanizmasını etkilemekte ve örgüte davranışsal anlamda yenilikler yüklemektedir.

Hizmet sektöründe, merkezi otoritenin etkin olduğu mekanik örgüt yapısı veya bürokratik yapı yerine organik örgüt yapısının tercih edilmesi yaratıcılığın ve motivasyonun sağlanmasında önemli unsurlardır (Atay, 2013:39). Yönetimin çalışanlarını örgütsel kararlara katılımda desteklemesi, müşterilerden gelecek talepler doğrultusunda yeniliğe karar vermesi, işletmenin performansının artmasında ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlanmasında önem arz etmektedir. Konaklama işletmelerinin rekabetçi üstünlüğünü, operasyonel olarak faaliyet gösteren iş görenlerden fikir alması ve yeniliğe yönelik beyin fırtınaları düzenlemesi gerekmektedir.

Berlin ITB fuarında yöneticilerle yapılan görüşmeler sırasında, konaklama işletmesinde yenilik yönetimine ilişkin sorular da yöneltmiştir. Yöneticilerin verdikleri cevaplarda; kat hizmetleri bölümünde görev yapan bir görevlinin (maid/vale) işletmede süreçlerin kısaltılması ve faaliyetlerin hızlandırılması için işletme yönetimine fikrini beyan etmesi, işletme bünyesinde çalışan her bir bölümden her ay düzenli olarak yenilik önerisi alınması, önerilerin değerlendirilmesi ve uygun görülen önerileri sunan çalışanların ödüllendirilmesi yer almaktadır. İş görenlerin yenilik sürecine dahil edilmeleri, yeniliğin boyutunu ve kapsamını daha kolay anlamalarını sağlayacaktır.

Aynı zamanda, çalışanların sürece dahil edilmeleri, işletmeye bağımlılıklarını ve motivasyonlarını yükseltecektir (Ottenbacher, 2007:446).

Yönetimsel yenilikler, işletme birimleri ve çalışanlar arasındaki iletişimi daha verimli hale getirecek sistemlerin kurulmasını, işletme prosedür ve tekniklerinin yenilenmesini içermektedir. Konaklama işletmelerinde, işgücünün yeterlilik ve motivasyonunu güvence altına alma konusunda önem taşıyan insan kaynakları alanındaki yenilikler, yönetimsel yenilikler kapsamında değerlendirilir (Kanten ve Yaşlıoğlu, 2012:441,442).

Barney ve Wright (1998), bir firmanın insan kaynaklarının değerli ve az bulunur özellikleri, firma için kısa vadede normalin üstünde bir kar sağlayabilir; ancak diğer firmaların bu özellikleri taklit edebilmesi halinde, özellikler zamanla rekabet paritesinden daha fazlasını sunamaz hale gelir. İnsan kaynakları yöneticisi, firmanın rakipleri tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek nitelikteki insan kaynakları özelliklerini geliştirme ve ilerletme girişiminde bulunmalıdır. Southwest Havayollarının insan kaynakları, firmada değer oluşturması, ender olması ve taklidinin imkânsız olması gibi nedenlerden dolayı sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün kaynağı olarak hizmet eder. Bal (2010:268) çalışmasında, insan kaynaklarının rekabetçi üstünlük için önemli bir değer olarak kabul edilmesi ile birlikte, akademisyenlerin işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, Kaynak Temelli Yaklaşım bağlamında incelemeye başladığını ifade etmektedir.

Baumane ve Vedina (2011), yaptıkları çalışma sonucunda, konaklama işletmelerinde uzun vadeli gelişmeyi sağlayan faktörün insan kaynakları olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmada, yeniliğe değer veren otel işletmelerinin iş görenleri için daha fazla eğitim düzenledikleri, bu tutumun risk merkezli işletmeler için geçerli olmadığı vurgulanmıştır. Terziovski (2007)'nin çalışmasında, işletmenin yenilik süreci ile ilgili yöneticilere yöneltilen sorulara alınan cevaplar üç kategoride ele alınmıştır: “İlk olarak çalışanlarımıza çok yakın olmaya ve her gün kendimizi ifade etmeye ihtiyaç duyuyoruz. İkinci olarak, sürekli ürün yeniliği için dinamik bir bağlam yaratmak amacıyla personeli daima eğitmeye ve geliştirmeye çalışıyoruz. Üçüncü olarak ise, ekip ruhu ve sistematik iş döngüsü yaratarak çalışanlar arasındaki zihniyeti değiştirmeye çalışıyoruz. Aynı zamanda, çalışanlarımızı dar kapsamda belirli çalışma süreçlerine

odaklanmaları yerine, resmin tamamını görmeleri için teşvik etmekteyiz” ifadeleri kullanılmıştır. Ottenbacher (2007:445,446) çalışmasında, insan kaynaklarına yapılan yatırımın yeniliğin başka bir boyutunu oluşturduğundan bahsetmektedir. Örgütün stratejik işletme planlarının oluşturulmasında, eğitimde ve işgörenlerin yetkilendirilmesinde konaklama işletmelerinde yapılan yeniliklerin başarısı etkili insan kaynağı yönetimi ile doğrudan ilişkilidir. Başarılı yenilikler geliştiren konaklama işletmeleri, yönetim süreçlerinde stratejik insan kaynakları uygulamalarına yer veren işletmelerdir. Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında düşünüldüğünde, işgörenler bir maliyet faktörü olmanın ötesinde bir rekabetçi üstünlük olarak görülmektedir.

3.2. TEMEL YETENEK OLARAK YENİLİK YETENEĞİ VE TURİZM SEKTÖRÜNDE UYGULAMALARI

Temel yetenekler, işletmelerin rekabetçi üstünlük elde etmesinde, mevcut ve gelecekteki rekabeti kazanmasında stratejik bir bakış açısı olarak görülmektedir. Temel yetenekler, sadece işletmenin varlığını korumak için değil, aynı zamanda varlığını sürdürmek için yetenekler portföyü olarak değerlendirilmektedir. Temel yeteneklerini doğru belirleyen ve sürekli geliştiren işletmeler daha güçlü bir rekabetçi pozisyona ulaşacaklardır (Kıngır ve Ağraş, 2011:122,123).

Higgins (1996:27)’e göre yenilik, diğer stratejik unsurlarla birlikte rekabetçi üstünlük sağlaması nedeniyle temel bir yetenektir. Kandampully (2002)’e göre yenilik, hizmet oluşumunda temel bir yetenek olarak değerlendirilmektedir. Bu durum müşterilere üst düzey bir değer atfetmektedir.

3.2.1. Temel Yetenek Olarak Yenilik Yeteneği

Drucker (1985) yeniliği, “kaynaklara ve yeteneklere yeni zenginlik oluşturma kapasitesi kazandırma eylemi” olarak tanımlayarak, bir bakıma yenilik ve yeteneklerin birbiriyle etkileşimli bir şekilde geliştiğini ifade etmektedir. Temel yetenekler üzerinden oluşturulan yeniliklerin, işletmenin mevcut bilgi ve deneyimiyle sinerji oluşturması nedeniyle daha başarılı olabileceğini gösteren çalışmalar oldukça fazladır (Özbağ, 2010:175).

Yenilik ve yenilik yeteneği farklı kavramlardır. Yenilik satın alınma yoluyla kullanılabilir fakat yenilik yeteneği satın alınamaz. Yenilik yeteneği, insan kaynağı ve yönetim yeteneklerinin yer aldığı işletmenin yenilik merkezli performansını artırmak için kritik bir role sahiptir (Çavuşgil vd., 2003:10; Pınar, 2011:346). Rangone (1999:235) yenilik yeteneğini, bir firmanın yeni ürünler ve süreçler geliştirme yeteneği ile üstün teknolojik ve/veya yönetim performansına ulaşma yeteneği olarak tanımlamaktadır. İş, süreç ve yönetsel yeteneklerin yeniden tanımlanması, yeni bir bakış açısı ile yorumlanması, değerlendirilmesi yenilik yeteneği kapsamında yer almaktadır. Yenilik yeteneği, yeni ürün/süreç geliştirme konusunda, örgütsel rutinelere ilişkin birbiriyle bağlantılı bir dizi güç ya da uzmanlığı ifade etmektedir (Peng, 2007:22).

Lawson ve Samson (2001:384-389) yenilik yeteneğini, bilgi ve fikirleri firma ve hissedarların yararına olacak şekilde devamlı olarak yeni ürün, süreç ve sistemlere dönüştürme becerisi olarak tanımlamaktadır. Yenilik yeteneği bir firma içerisinde uygulama ve süreçlerin güçlendirilmesinden oluşur. Yenilik yeteneğinin gerçek değişkenlerinin neler olduğu konusunda açık bir uzlaşmaya varılamamıştır. Dolayısıyla yenilik yeteneğine ilişkin bütünsel bir model, unsurların sınıflandırılması konusunda bir tartışmayı tetikleyecektir. Bu yenilikçi bir çerçevenin analiz ve yapılandırılmasını kolaylaştırmak için gerekli bir adımdır. Vizyon, strateji, organizasyon zekası, yaratıcılık, fikir yönetimi, organizasyon yapısı ve sistemleri ile teknoloji yönetimi unsurlarının yenilikçi firmalar içerisinde mevcut olduğu ileri sürülmüştür.

Yenilik yeteneği, firmanın sahip olduğu bilgiyi yeni ürünlere dönüştürme imkânı sunmaktadır. Günümüzdeki teknolojik gelişmeler, firmaların mevcut ürünleri yeniden planlayıp düzenlemesine ve kısa sürede üretim seviyesini artırmasına olanak sağlamaktadır. Ürün ömürlerinin azaltılması, sürekli ve hızlı yenilik geliştirmeyi gerektirir ve firmalara ait yeteneklerin önemini artırır. Bu koşullar, ürünlerin kendisinden ziyade, yeni ürün geliştirmenin sürekliliği ve hızını vurgulamaktadır (Özkaya, 2011:33).

Süreç yeniliği yeteneği, bir firmanın üretim sürecinde hem piyasa taleplerini karşılamaya uyacak, hem de kaynakların tüketimini en verimli hale getirecek şekilde esnek olma becerisini ifade etmektedir (Ramamani, 2010:41). Ürün yeniliği yeteneği;

bir firmanın yenilik kaynaklarını, piyasa taleplerini karşılayarak, yeni ürün ve hizmetler geliştirerek güçlendirme becerisini ifade eder. Yenilik yeteneği, firmanın pazar rekabetçiliği ve ürünlerde sunduğu işlevsellikleri değiştirerek, ürün ve hizmetleriyle ilgili fiyat esnekliği ve müşteri tercihleri gibi çevresel faktörlere uyum sağlamak için uygun değişiklikler yaparak, çekirdek yeteneklerini yenileme becerisine dayanır (Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2006'dan aktaran: Ramamani, 2010:43).

Tablo 3.2'de yenilik yeteneğinin her birinin farklı bir rutin dizisi olarak kavramlaştırılması nedeniyle, her bir yeteneğe haritalandırılabilir yaygın kullanılan rutinlere yer verilmiştir (Peng, 2007:22).

Tablo 3.2: Yenilik Yeteneklerinin Rutinleri

Yenilik Yeteneği	Yenilik yeteneği (Swink ve Hegarty, 1998)	Yenilik stratejisi (Cassiman ve Veugelers, 2002; Pisano, 1990)	Ürün geliştirmede süreç yeteneği (Kusunoki vd., 1998)	Keşif faaliyetleri (Isobe vd., 2004)	Ürün geliştirme yeteneği (Eisenhardt ve Martin, 2000)
1. Yeni teknoloji arayışı	Tarama: İmalat kuruluşları içerisinde ve dışarısında yararlı teknolojileri belirleme becerisi	Kurum dışı teknoloji edinimi		Yeni ve gelecek vaat eden teknoloji arayışları	
2. Süreçler ve ekipman geliştirme		Kurum içi teknoloji geliştirme		Kurum içi ve kurum dışı teknolojileri entegre etme	
3. Çapraz fonksiyonel ürün geliştirme			Farklı fonksiyonel gruplar arasında iletişim ve koordinasyon	Yeni ürün ve teknolojiler geliştirme konusunda risk alma	Yeni ürün geliştirme için çapraz fonksiyonel ekiplerin kullanılması; ortak problem çözme
Diğer boyutlar	Yaratıcılık; Pratik zeka		Liderlik müdahalesi, ortak deneyim		Geniş çaplı kurum dışı iletişim

Kaynak: Peng, 2007:22

Literatür incelemesine dayanarak, her bir yenilik yeteneği ile bağlantılı rutin dizisi belirlenmiştir. Aynı zamanda, yeniliğin boyutları ve bu boyutların nasıl haritalandırıldığına bir özet verilmektedir. Örneğin; Swink ve Hegarty (1998) imalat alanındaki yenilik yeteneğinin şunları içerdiğini öne sürmektedir: i) Öğrenme: Süreç

bilgisini sürekli olarak artırma ve uygulama becerisi, ii) İsrâf azaltma: Katma değersiz faaliyetleri kaldırma becerisi, iii) Motivasyon: Çalışanları yüksek seviyede çaba ve verimlilik için harekete geçirme becerisini ifade etmektedir (Peng, 2007:22).

Birleşik Devletler Rekabetçilik Konseyi tarafından Ulusal Yenilik Girişimi hakkında düzenlenen son rapora göre, 21. yüzyılda bir firmanın başarısının tespit edilmesindeki en önemli etken yenilik yeteneğidir. Firmalar yenilik yeteneğini geliştirerek sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe sahip olmanın bir adım önüne geçmelidirler (Hitt vd., 2007:73). Birçok Amerikan firması yenilik merkezli bir politika benimsemek veya karının düştüğünü görmek arasında bir tercih yapmak durumunda kalmıştır (Higgins, 1996:32). Bununla birlikte, rekabet imkânlarını ve karlılığını yitiren, ürün ve hizmetlerinin yerine yenilerini koyamayan işletmeler pazardan çekilmek zorunda kalmaktadır (Mucuk, 1998:273).

Firmaların yenilik yeteneğine verilen örnekler içerisinde, Crate&Barrel'in yenilikçi ticari satışı, Caterpillar'ın yenilikçi teknolojisi, Chapparral Steel'in yeni ürün ve süreçlere hızlı teknoloji aktarımı yer almaktadır (Hitt vd., 2007:84). Yenilikte en başarılı kuruluşlardan biri olan Dell Computer, müşteri ihtiyaçlarına göre özelleştirilen düşük fiyatlı, kaliteli bilgisayarlar sağlayarak markasını oluşturmuş ve yeniden tanımlanmış yenilikçi bir işletme modeli ile başarıyı yakalamıştır (Lawson ve Samson, 2001:384)

Yenilikçi stratejiler, bilgi ve iletişim teknolojilerin gelişmesi ile daha etkin bir şekilde uygulanmaktadır. Rekabetin kendisi de, teknolojik gelişmeye neden olmakta işletmeler değişen talebi karşılayabilmek için ürün, hizmet ve süreçlerde yenilikler gerçekleştirmektedirler (Atlı, 2012:44). İşletmelerin rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük elde etmesinin ve bunu sürdürebilmesinin yolu yenilikten geçmektedir. Yenilikçilik, ürün tasarımında, üretim sürecinde, hizmet sunumunda ya da insan kaynaklarında ortaya çıkabilir. Yenilik faaliyetlerinin birçoğu teknolojik buluştan ziyade küçük sezgilerin ve ilerlemelerin toplamına dayandığından, sıradan ve değişkendir (Porter, 2010:208,209).

Bazı yenilikler, yepyeni bir piyasa fırsatı yaratarak ya da başkalarının göz ardı ettiği bir piyasa bölümüne hizmet ederek rekabetçi üstünlük yaratır. Rakipler karşılık verme konusunda yavaş davrandıklarında bu tür yenilikler rekabetçi üstünlük yaratır.

Örneğin, Japon firmaları otomobil ve ev elektroniği gibi sektörlerde ilk üstünlüklerini rakiplerinin karlı, önemli ve çekici olmadığını düşündükleri daha küçük, daha düşük kapasiteli modellere yoğunlaşarak kazandılar (Porter, 2010:209).

Rekabetçi üstünlüğü sürdürebilmenin tek yolu, onu yükseltmek, daha gelişmiş türlerine yönelmektir. Japon otomobil üreticileri öncelikle pazara, makul bir kalite ve fiyata sahip, küçük otomobillerle girerek, düşük emek maliyeti ile rekabet ettiler. Sonra süreç teknolojisinde yeniliklere imza atarak, tam zamanında üretim ve birçok kalite ve verimlilik uygulamasına öncülük ettiler. Bu süreç yenilikleri, yabancı rakiplerin sahip olduğundan daha iyi ürün kalitesi, daha iyi tamir kayıtları ve daha iyi müşteri memnuniyeti değerlendirmeleriyle sonuçlandı. Artık Japon otomobil üreticileri, dünyanın en saygın otomobilleriyle rekabet edecek yeni ve birinci sınıf marka isimleri üretmektedir (Porter, 2010:210,211).

3.2.2. Turizm Sektöründe Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Yenilik Yeteneği

Günümüzün küresel ekonomi ve rekabet ortamında yenilikçi fikirler, ürünler ve üretim yöntemleri geliştirerek, yeteneklerini artıran konaklama işletmelerinin rekabet yarışında ön plana çıkacağı bilinen bir gerçektir. Deniz, kum, güneş olgusunun çekiciliğini kaybetmeye başlaması ile birlikte, müşteri portföyünü genişletmek isteyen konaklama işletmelerinin yeniliğe ve yenilikçi fikirlere duydukları gereksinim gün geçtikçe artmaktadır. Bu nedenle, bu faktörleri geliştirmeye yönelik strateji ve politika belirleyen firmalar sektörde rekabetçi üstünlük elde edeceklerdir (Bahar ve Kozak, 2012:94).

Yenilik yeteneği, işletmenin performansına olumlu yönde etkileyen temel bir yetenektir. Barney (1991), işletmenin farklılaşma ile sektörde değer yaratacağını savunmaktadır. Konaklama işletmeleri, ürün/hizmet maliyetlerini düşürme ya da ürün/hizmetleri yüksek bir fiyat üzerinden farklılaştırma yoluyla değer yaratırlar (Barney ve Wright, 1998:121). Konaklama işletmeleri, hizmetlerinde, süreçlerinde ve yönetsel kararlarında yenilikçi yaklaşımlar ile rekabetçi üstünlük elde etmektedir. İşletme yöneticisinin nihai amacı yenilik yeteneği ile firmada değer oluşturmaktır.

3.2.2.1. Turizm Sektörünün Tarihsel Gelişiminde Yenilikler

İlk kez uygulanan ve işletmeye rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük sağlayan uygulamalar konaklama işletmelerinin tarihsel gelişiminde de yaşanmıştır. Amerika’da ilk birinci sınıf otel 170 odalı “Boston’s Termont House” olmuştur. Boston’s Termont House, özel kapısı kilitlenebilen, odaları içinde su ve sabunu olan, valiz taşıyıcıların (bell boy) görev yaptığı, Fransız yemeklerinin servis edildiği ilk otel olmuştur. 20. yy’ın başlarında sadece otel sayısında değil, konuklara sunulan hizmetlerde de büyük gelişmelerin yaşandığı görülmektedir. Amerika’da otel endüstrisindeki bu gelişmeler şu şekilde açıklanmaktadır (Gray ve Liquari, 1980:6’dan aktaran: Şener, 2006:6):

- i. 1834 yılında, Astor Otel’de ilk kez odanın içine su konuldu.
- ii. 1853 yılında, ilk defa bir otelde buharlı asansör kullanıldı.
- iii. 1875 yılında, San Francisco’da “The Place” adında 800 odalı zamanın en büyük ve en iyi oteli kuruldu.
- iv. 1894 yılında, New York’da Netherlands Hotel’in her odasına telefon konuldu.

Evans vd., (2003:57,58) 1950’li yıllardan günümüze kadar Club Med’i rakiplerinden farklılaştıran ve özgün kılan özelliklerinden bahsetmektedir:

- i. 1950 yılında Amerikan askeri malzemelerinin satın alınmasıyla, İspanya’nın Mayorka sahilinde tatil kampı olarak kurulmuştur. O dönemde tatil kampları yeni olmamasına rağmen, tatil kampı benzerlerinden farklılıklar göstermektedir. Sunduğu deniz, güneş ışığı gibi imkânlar, Club Med’i diğerlerinden farklılaştırmaktadır.
- ii. Sonraki yıllarda Club Med kar amacı güden bir işletme haline gelmiştir. Çadırlardan kulübeciklere dönüştürülmüş ve bir tatil köyü görünümü almıştır. Pazarlanmasında lüks bir tatil konseptinden daha ziyade, kişilerin duygusal olarak rahatlayacakları bir konsept oluşturulmaya çalışılmıştır.
- iii. Daha sonra Club Med işletmesi, Fransızların yemeğini, kültürünü pazarladığı bir işletme haline gelmiştir.

- iv. Harvard Business School tarafından satın alındıktan sonra, konsept değişikliği ile gençlerin tatil mekanı haline gelmiştir. 1997 yılında Paris yakınlarında Disney Tema Parkı'nı yeniden revize eden Club Med, sağlık sektörüne geri dönmüştür.
- v. 2000'li yıllarda Club Med, yeni ürün ağıyla birlikte kendi ürünlerini üretebilir bir konuma gelmiştir. Club Med'in sadece Fransa'da 750 bin üyesi bulunmaktadır.

3.2.2.2. Turizm Sektöründe Yenilik Yeteneği

Dinamik ve hızla büyüyen turizm sektöründe rekabet gücüne sahip olabilmenin ve farkındalık oluşturabilmenin en önemli yolu yeni hizmet geliştirebilmektir. Yeni hizmet gelişimi için, sektörde daha önce örneği görülmemiş radikal değişiklikler yapmak; teknoloji, finansal güç ve zamanla ilişkilidir. Fakat halihazırdaki hizmetlerin sürekli olarak geliştirilmesi, işletmeler için daha ekonomik ve daha kolaydır. Değişen teknolojileri takip etmek, müşteri taleplerine duyarlı olmak, tedarikçilerin önerilerini dikkate almak, rakip firmaların uygulamalarını takip etmek, yeniliği destekleyen örgüt kültürü yöneticilerin yenilik eksenli stratejileri ve uygulamaları arasında yer almaktadır (Atay, 2013:38,39).

Turizm sektöründe yenilik sürecinin sahip olduğu özellikler aşağıda belirtilmiştir (Figueiredo vd., 2010:1155):

- i. Doğası gereği turizmde yenilikler, hem teknik hem de davranışsaldır.
- ii. Hizmet yenilikleri ve süreç yenilikleri tamamen birbirinden bağımsız tutulamaz.
- iii. Yenilik yeteneği, bilgi ve teknolojinin kullanımına bağlıdır.
- iv. Farklı hizmet sektörleri ile ortaya çıkan yenilik kümelenmeleri, sistemleri meydana getirmektedir. Bağımsız hizmet grupları birbirleri ile bağ oluşturmakla bir sistemi meydana getirmektedir. Konaklama hizmetleri, ulaştırma hizmetleri, yiyecek-içecek hizmetleri, seyahat acenteleri ve eğlence hizmetleri bir araya gelerek bir sistemi (paket program) oluşturmaktadır.

- v. Ar-ge faaliyeti gösteren işletmelerde yeteneklerin yeni kombinasyonları ve özellikleri yeni bireysel ilişkiler gerektirebilir. Bu açıdan hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yeniliği yönetmek için esnek proje grupları oluşturulmaktadır.

Kantarıcı (2004:12), çalışmasında, 2030 yılına kadar turizm endüstrisinde yaşanacak gelişmelerden bahsetmektedir: “Robotların işlevleri artacak, otellerde bilgisayar kullanımı yeni koşullar yaratacak, özellikle müşterilerin farklı taleplerine cevap verebilmek amacıyla yapay çevre oluşturulacak, eğlence ve dinlenme alanına yeni boyutlar getirilecektir. Örneğin, konaklama işletmelerinin çevresi ve kırsal alanları üç boyutlu olarak sunulabilecek, gece görüş gözlükleriyle işitme, koklama ve güç arttıran aygıtlar turistler için farklı yaşam koşulları temin edecektir. Teknolojik sistemler, çekim merkezinin nemi ve kokusunu potansiyel müşteriye ulaştıracak şekilde geliştirilecektir. Ulaşım sektöründeki gelişmelerle birlikte, yeni pazarlar ortaya çıkacak ve birçok bölge önemli pazarlar haline gelecektir”.

Değişen ve farklılaşan turistik talep eğilimleri karşısında turizm işletmeleri, alışıldık sistemlerinin yerine, yeni tasarım, prosedür, yöntem, hizmet içerikleri geliştirerek, daha kaliteli bir hizmet sunumunu gerçekleştirmelidirler. Yenilik yönetiminde turizm işletmeleri, hem yeni iş modellerinin, hem de ileri teknolojilerin kaldıraç gücünden yararlanarak yenilik faaliyetleri gerçekleştirmelidirler. Turizm işletmelerinde gerçekleştirilen yenilik faaliyetleri şu şekildedir (Yağcı, 2008:423):

- i. Yeni bir hizmet veya var olan hizmetin niteliğinde değişiklik yapmak
- ii. Süreçlerde yeniliğe gitmek
- iii. Yeni pazarlara açılmak
- iv. Yeni kaynak ve yetenekler bulmak ve geliştirmek
- v. Güncel yönetim yaklaşımlarını uygulamak

Turizm sektörüne ilişkin yenilik örnekleri aşağıda yer almaktadır:

Mariott Otel Örneği: Günümüzde konaklama işletmeleri yüksek standartta hizmet sunma çabası içerisinde (Şener, 2006:7). Müşteriler ise, kendileri için farklılık ifade eden tercihlere yönelmektedir. Bu bakımdan yenilik firmanın uzun dönem başarısını belirleyen en önemli faktörlerden birisidir. Fakat, hizmet yeniliği müşterilerin

beklentilerini yükselttiğinden işletme açısından risklidir. Örneğin, Marriott gibi firmalar bu riskle karşılaşmaktadır. Çünkü bu firmaların gerçekleştirdikleri yenilikler müşterilerin beklentilerinin üzerindedir (Kandampully, 2002:25). Yapılan yenilikler, müşterilerin oteli tekrar tercih etmesini sağlayacak ve yeni beklentileri beraberinde getirecektir. İşletme yenilik yapmadığı zaman dilimlerinde müşterinin tepkisine neden olacaktır.

Hizmet Alanında Yapılan Yenilikler: Hjeager (2010:441) hizmet konusundaki yenilikleri, müşteriler tarafından somut olarak görülen ve kabul edilen yenilikler olarak ifade etmektedir. Özellikle konaklama, yeme-içme, rekreasyon, sağlık hizmetleri, animasyon, ücret gibi değişkenlerdeki yenilikler hizmet yenilikleri arasında sayılabilir. Sektörde makro düzeyde görülen yenilikler şunlardır: 1990'lı yıllarda uygulanan yarım pansiyon uygulaması, her şey dahil uygulamasına dönüştürülmüştür. Yine son yıllarda spa ve alternatif sağlık hizmetlerinde yaşanan gelişmeler, hizmet yenilikleri arasında kabul edilebilir (Kanten ve Yaşlıoğlu, 2012:441).

Otellerin Kendine Özgü Mutfakları: Aktaş ve Özdemir (2007:22), dünyada ün yapmış olan mutfakların bir takım özelliklerinden bahsederken, mutfağın özgün olmasına vurgu yapmaktadır. Özgünlük, üretilen yemeklerin ve bu yemekleri üretme ve servis etme usullerinin tamamen o mutfağa ait olması ile ilgilidir.

3.2.2.3. Turizm Sektöründe Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük

Rekabet olgusunun giderek belirginleştiği piyasalarda, turizm işletmelerinin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamalarının temel koşulu, değişim olgusunu zamanında çok iyi anlamaya ve değişim olgusuna uygun stratejiler geliştirmeye bağlıdır. Değişen müşteri yapısı, işletmeleri çok ciddi bir şekilde yeniden yapılanmaya ve müşterilerine yönelik stratejilerini yeniden gözden geçirmeye zorunlu hale getirmiştir (Tekin ve Çiçek, 2005:63).

Ekonomik faaliyet açısından hizmet sektöründeki yenilikler geçmişe kıyasla büyük bir gelişme trendi yakalamıştır. Turizm sektöründe yenilik, işletme rekabetini artıran önemli konulardan biridir. Yenilik faktörünün rekabetçi üstünlük sağlamada itici bir güç olması, bu alanla ilgili araştırmaları artırmıştır. Yenilik konusunda yapılan çalışmalar şu iki noktaya odaklanmaktadır (McDermott ve Prajogo, 2012:216).

- i. Yeniliğin merkezi içsel mi (örgütsel), yoksa dışsal mı? (işletme çevresi)
- ii. Yeniliğin işletme performansına olan etkisi

Tablo 3.3’de kaynakların ve yeteneklerin sürdürülebilirliğine etki eden dört temel ölçü (kaynağın değerli olması, nadir olması, taklit edilmesinin zor olması ve ikame edilmesinin zor olması) yer almaktadır:

Tablo 3.3: Kaynakların ve Yeteneklerin Sürdürülebilirliğini Etki Eden Dört Temel Ölçü

Kaynağın özellikleri	Uygulamalar
Değerli mi?	Tehditlerin yok edilmesi ve fırsatların değerlendirilmesi
Nadir mi?	Birçok işletmenin sahip olmaması
Taklit edilmesi zor mu?	Fiziksel olarak benzersiz Sosyal olarak karmaşık (güven, kişilerarası ilişkiler, ün) Zamanla oluşmuş
İkame edilmesi zor mu?	Eşit stratejik kaynaklara veya yeteneklere sahip olunmaması

Kaynak: Dess vd. 2010:95

Tablo 3.3’de kaynak ve yeteneklerin sürdürülebilirliğine etki eden dört temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerle (işletmeler tarafından üretilen ürün ve hizmetlerin müşteriler için değer ifade etmesi ve kıymetinin olması, benzersiz olması veya nadir olması, taklit edilememesi) işletmeler rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmektedir.

Ekonomik anlamda başarılı olmak ve rekabetçi üstünlük elde etmek, konaklama işletmesinin yenilik yeteneğini geliştirmeyi ve rakiplerine göre daha farklı ürün/hizmetler geliştirerek pazar payını korumayı gerektirmektedir (Bahar ve Kozak, 2012:25). Aynı zamanda, konaklama işletmesinin rekabetçi üstünlüğü sürdürmek için yeni ürünler, hizmetler ve süreçler geliştirerek sürekli yenilik yapması gerekmektedir. Yenilik olmadığı zaman, işletmenin değeri taklit edilebilir ve rekabet sadece fiyat üzerinden gerçekleşir (Kaplan ve Norton, 2006:135).

Konaklama işletmeleri yaşamlarını sürdürebilmek için, sektörlerinde karşılaşılan her yeniliği, yarar sağlayan her değişimi kendilerine uyarlamak zorunluluğunu hissetmektedirler. Rekabet analizleri sonucunda, sektördeki yenilikler ve rakiplerin yetenekleri ortaya çıkarılmakta ve bu yeteneklere sahip olmaya çalışılmaktadır. Stratejik bilince sahip konaklama işletmeleri; fuarları, sergileri, sektörel olayları izlemekte, gelişmiş üretim teknolojileri, araç gereç ve makineler, geliştirilmiş altyapı sistemleri,

yeni yönetim teknikleri, patent, marka, bilgi gibi değer yaratan maddi ve maddi olmayan varlıkları belirleyerek onlara sahip olmaya çalışmaktadırlar. Bunun yanında, sektörde başarılı konaklama işletmelerinin sahip olduğu değer yaratan yetenekler keşfedilmeye çalışılmakta, keşfedilenler aynen veya benzer şekilde taklit edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010:120,121).

Bir konaklama işletmesi, turizm sektöründe faaliyet gösteren farklı marjinal bir işletmeden daha fazla ekonomik değer yaratabildiği zaman rekabetçi üstünlüğe sahip olmaktadır. Ancak, işletmeler arasındaki rekabetçi üstünlüğün varlığını açıklamak ne kadar önemliyse, bu üstünlüğün sürdürülebilirliği de o kadar önemlidir. Bazı rekabet üstünlükleri kısa süreli, bazıları ise uzun sürelidir. Barney (1991), sürdürülebilirlik kavramını açıklarken, işletmenin sahip olduğu yeteneklerin taklit edilmesi ile sürdürülebilirliğin sona ereceğinden bahsetmektedir. Porter ise, sürdürülebilirlik kavramını zamana bağlı olarak, işletmenin uzun süre ortalamasının üzerinde performans göstermesi olarak tanımlamaktadır.

Barney (1991)'e göre, Kaynak Tabanlı Yaklaşım, rekabetçi üstünlüğün kaynaklarını analiz etmede kaynak ve yeteneklerin heterojen (farklılık) olmasını ve firmalar arasında mobil olmamasını (hareketsizlik) varsayar. Aynı zamanda kaynak ve yeteneklerin, değerli (temel yeteneğin müşterinin algıladığı değere önemli bir katkı sağlaması), taklit edilemez (kopyalanamaz) ve yaygınlaştırabilir (yeni iş alanlarına açılma) olması ile işletmeler rekabetçi üstünlük elde edeceklerdir.

3.2.2.3.1. Turizm Kaynak ve Yeteneklerinin Heterojen Olması

Turizm ürünü homojen (türdeş, benzer) olmayıp, heterojen (farklı, ayrık, aynı türde olmayan) bir yapıya sahiptir. Beş yıldızlı konaklama işletmelerinin aynı standartta hizmet sunması beklenemez. Her turist tarafından algılanan memnuniyet, imaj ve hizmet kalitesi farklılık içermekte, bu durum sunulan hizmetin homojen olmasını zorlaştırmaktadır (Bahar ve Kozak, 2006:42,43). Aynı zamanda, turizm sektöründe hizmetler insan merkezlidir. Müşterilerin tatilden elde ettikleri memnuniyet, söz konusu tatili planlayan personelden ve onların kişiliklerinden bağımsız tutulamaz (Evans vd., 2003, s.31).

3.2.2.3.1.1. İnsan Kaynaklarında Yenilik Yeteneği

Turizm sektöründe otomasyon sınırlı ölçülerde kullanılmaktadır. Emek-yoğun bir özellik gösteren turizm sektöründeki insan kaynaklarının heterojen (farklılık) özellik göstermesi işletmelere rekabetçi üstünlük sağlamaktadır.

Rekabetçi üstünlük sağlamada insan kaynakları büyük bir role sahiptir. Hizmet sektöründe insan faktörünün önemi, sunulan hizmetin kalitesi ve özellikleri ile doğru orantılıdır (Orfila-Sintes vd., 2005:852,853). Konaklama işletmelerinde çalışan personel müşterilerle, hizmeti satın alma öncesi, satın alma sırasında ve satın alma sonrası birebir iletişim kurmaktadır. Müşteri kavramı yerine misafir kavramının kullanımı tercih edilmektedir. Hizmeti satın alma süresi içerisinde evdeki rahatlığı, konforu, sıcaklığı konaklama işletmesinde de hissetmelerini sağlamak amacıyla müşteri olarak değil misafir olarak ağırlanmaları sağlanmaktadır.

3.2.2.3.1.2. Dizayn Oteller

Konaklama işletmesinin temel yetenekleri; fiziki tesisleri, uyguladığı üretim, ürün teknolojisi alanlarında dikkat çekmektedir. Fiziki tesislerle ilgili yeteneklerin geliştirilmesi işletmenin fiziki imkânları veya fiziki konumu ile ilgili olabilir. Turizm işletmelerinin bu şekilde taklit edilmesi neredeyse imkânsız üstünlükleri söz konusudur (Ertuna, 2008:169). Bazı konaklama işletmeleri rekabetçi üstünlüğü bulunduğu konum veya fiziksel yapı (dizayn oteller) ile elde etmektedir. Dizayn oteller, bir taklit (kopyalama) sonucu ortaya çıkmış tesislerdir. Fakat müşteriler için bir tatil konsepti olarak değerlendirdiğimizde benzersizdir.

Müşterilerin seyahat eğilimlerindeki değişimlere paralel olarak, tüm dünyada otel tasarımları da giderek farklılaşmaktadır. Dizayn oteller, sıradan ve monoton bir otel anlayışının aksine, misafirlerine unutamayacakları bir tatil deneyimi sunmaktadır. Dizayn oteller; farklı mimari tarzları, sıra dışı tasarımları ve hizmet anlayışları ile otellerin rekabet yarışında önemli rol oynamaktadır. Her şeyin farklılaştığı bir ortamda otel müşterileri de değişiklik arayışındadır. Dizayn oteller, değişen bu müşteri isteklerine cevap vermede, günümüzün önemli bir alternatifi durumundadır. (Erdem, 2012:115,127).

Dizayn otellere; Miracle Oteli, Topkapı Palace Oteli, Kremlin Palace Oteli, Limak Lara Oteli örnekleri verilmiştir. Topkapı Palace Oteli, Türkiye'nin ilk temalı oteli olma özelliğine sahiptir. Adını ve mimarisini Osmanlı İmparatorluğu için büyük önem taşıyan saraylardan biri olan Topkapı Sarayı'ndan almaktadır. Miracle Oteli, uzaktan algılanabilir boyutta kelebek biçiminde bir mimariye sahiptir. Wow Otelleri olarak bilinen Topkapı Palace ile Kremlin Palace temalı otelleri, birbirine bitişik olarak konumlanmışlardır. Antalya sahillerinde Rus kültürünü, Türk misafirperverliği ile bütünleştirme ve çekicilik yaratma amacı ile inşa edilmişlerdir. Daha ilk görüşte turistlerin ilgisini çekebilecek ve görsel cazibesi ile hayranlık uyandıracak özellikte olan saray yapıları turistlerin algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Limak Lara De Luxe Oteli, Japon mimarisini vurgulayan özellikler taşımaktadır. Tema kavramı, Limak Lara Oteli'nin mimarisinde daha baskın olmak üzere görsel ve dekoratif anlamda da kendini göstermekte, turiste her an kendisini Japon kültürünün içinde olduğunu hissettirecek biçimde yoğun olarak kullanılmaktadır (Karasakaloğlu, Zengel, 2012:89-91)

3.2.2.3.2. Turizm Kaynak ve Yeteneklerinin Mobil Olmaması

Turizm ürününü oluşturan unsurlar (çekicilik, etkinlikler, ulaşılabilirlik, turizm işletmeleri ve imaj), turistik bölgeye olan talebi etkilemektedir. Turizm ürünlerinde çekiciliği belirleyen en önemli etken, doğal unsurlardır. Coğrafi durum, doğal güzellikler, bitki türü (flora), hayvan çeşitliliği (fauna), kaplıca ve şifalı sular doğal unsurları oluşturan alt gruplar arasında yer almaktadır (Kozak, 2008:127). Turistik bölgenin bu özelliklere sahip olması, bölgede faaliyet gösteren işletmelere rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Örnek olarak, Pamukkale travertenlerine yakın mesafede olan konaklama işletmelerinin uzak mesafede olan işletmelere göre bir rekabetçi üstünlüğü söz konusudur. Bu unsurun (konum) mobil olmaması konaklama işletmesine sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamaktadır.

Turizm sektöründe kullanılan birçok kaynak gerek zaman gerekse mekân olarak mobil değildir. Bir dağ veya sahil, Empire State Building veya İspanya'nın kültürü gibi turizm öğeleri sabittir, hareket ettirilemez. Ocak ayında Alp dağlarına yağan karlar, mayıs ayına çekilemez. Dünyanın kuzeyindeki turizm destinasyonlarının (çekim merkezi) sahip olduğu öğle güneşi, sadece yaz ortalarında yaşanmaktadır (Evans vd., 2003:51-54).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TURİZMDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK KAYNAĞI OLARAK YENİLİK YETENEĞİ: BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Bu bölüm iki ana başlıktan oluşmaktadır. Araştırmanın metodoloji kısmında; literatür incelemesi, önerilen araştırma modeli, araştırmanın amacı, kapsamı, önemi, yöntemi, pilot araştırma, veri toplama yöntemi, araştırmanın hipotezleri ve araştırmanın ölçeği verilmiştir. Araştırmanın diğer kısmı ise, bulgular ve yorumlara ayrılmıştır. Araştırma hipotezleri test edilerek yorumlanmış, elde edilen bilgiler değerlendirilerek tablo ve şekiller halinde sunulmuştur.

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1.1. Literatür İncelemesi

İşletmelerin içsel kaynak ve yeteneklerini inceleyen Kaynak Tabanlı Yaklaşım'a ilişkin birçok çalışma bulunmasına rağmen konaklama işletmelerinin yenilik yeteneği ile ilgili kapsamlı bir çalışma yapılmadığı görülmektedir. Yapılan çalışmalar, yenilik yeteneğinin performans üzerindeki etkisi üzerinde yoğunlaşmıştır.

Tseng vd. (2008) yaptıkları çalışmada, yenilikçiliğin hizmet sektöründeki önemine değinmiştir. Çalışma, otel işletmelerinin yenilik düzenlemelerinin sınıflandırılması ve performansı maksimize edecek yenilik tiplerinin belirlenmesi amacıyla taşımaktadır. Çalışmada, yenilik ile otel işletmelerinin performansları arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Özellikle teknolojik yenilik, örgütsel yenilik ve insan kaynakları alanındaki yeniliklerin, işletmenin performansında anahtar bir role sahip olduğu belirlenmiştir. Gerçekleştirilen analitik sonuçlar ışığında; yenilik, otelin değerini yükselten önemli bir aktördür.

Tavitiyaman (2009:173,174), rekabetçi üstünlüğün sağlanması için otel işletmelerinin gelişmeye, yeniliğe ve en iyi rekabet fırsatlarını geliştirmeye ve bu fırsatlardan faydalanmaya önem vermeleri gerektiğinden ve otelin sahip olduğu iç kaynaklarını bir rekabetçi üstünlük haline dönüştürmesinin işletme performansına

olumlu yönde etkisi olacağından bahsetmiştir. Ayrıca farklılık yaratan otelin iç kaynaklarını; marka imajı, insan kaynakları ve iletişim teknolojileri olarak belirlemiştir.

Kandampully (2002) çalışmasında, bilginin hizmet sektöründe gerçek bir kaynak, yenilik ve temel yetenekler için yaratıcı bir potansiyel olduğunu belirtmiştir. İşletme müşterisine üst düzey bir değer atfetmedikçe yenilik tek başına bir şey ifade etmemektedir. Yenilik veya yaratıcılık, günümüzün sürekli değişen dünyasında müşteriler tarafından ürün veya hizmetin sunumunda bir avantaj olarak görülmekte ve değer ifade etmektedir.

Güler (2005) çalışmasında, İstanbul'daki beş yıldızlı otel restoranlarının rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik bir durum tespiti yapılmaya çalışmıştır. Araştırmada elde edilen bilgiler ışığında, otel restoranları için rekabetçi üstünlük oluşturacak unsurlar saptanmış ve rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik öneriler ve çözüm yolları aranmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre rekabet stratejilerinin istenilen şekilde uygulanabilmesi için işletmenin kendisini iyi tanıması ve iyi analiz etmesi gerekmektedir. İşletmeler daha çok hizmetin çeşitlendirilmesi ve yeni hizmet geliştirmeye yönelik stratejilere önem vermektedirler.

Erдем vd. (2011)'nin yaptıkları çalışmada, yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi incelenmişlerdir. Antalya ilinde faaliyet gösteren 44 beş yıldızlı otel işletmesi örneklemini üzerinde anket yöntemiyle bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin, yenilikçilik ve işletme performansı konularında olumlu algıları olduğu saptanmıştır. Yöneticiler aynı zamanda, çalıştıkları işletmelerin performansını, rakiplerine göre olumlu olarak değerlendirmektedir. Yöneticilerin bu olumlu algıları, yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiye de aynı şekilde yansımıştır. Yenilikçilik ve işletme performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

Özşahin vd. (2005) çalışmalarında, yenilik yeteneğinin ve teknolojik yeteneğin firma performansı üzerindeki etkilerini teorik ve ampirik olarak ele almışlardır. Araştırma Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren 52 işletme üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, yenilik yeteneği ve teknolojik yeteneğin firma performansına olumlu ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Araştırma bulguları

ışığında, firmaların yenilik yeteneğini ve teknolojik yeteneklerini artırarak performanslarını artırdıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Erdil ve Kitapçı (2007) çalışmalarında Ar-Ge çabalarının, yenilik yeteneğinin, rekabetçiliğin ve teknolojik yeteneğin firma performansı üzerindeki etkileri teorik ve ampirik olarak ele almışlardır. Araştırma Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren 52 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularında, firmaların yenilik yeteneğini ve teknolojik yeteneklerini artırarak performanslarını artırdıkları tespit edilmiştir.

Günday vd. (2011)'nin çalışmalarının amacı, Türkiye'de imalat yapan 184 firmayı kapsayan organizasyon, süreç, ürün ve pazarlama yeniliklerinin, üretim, pazar ve finansal performanslar dahil olmak üzere firma performansının farklı açıları üzerinde olan etkilerini keşfetmektir. Entegre bir yenilik-performans analizi aracılığıyla yenilikler ve performans arasındaki ilişkiler teorik bir çerçeve çizilerek, yapılan ampirik çalışma ile test edilmiştir. Sonuçlar, yeniliklerin imalat sanayilerindeki firma performansı üzerindeki olumlu etkilerini ortaya çıkarmıştır.

Lin (2013) çalışmasında, hizmet yeniliğinin performans üzerindeki etkisini ampirik olarak incelemiştir. Hizmet yeniliği, hizmet kalitesi ve performans arasında bağlantı kuran bütüncül bir model oluşturulmuş ve çalışma turizm sektöründen 277 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Hizmet yeniliğinin firma performansını hem doğrudan (yenilik-firma performansı) hem de dolaylı olarak (yenilik-hizmet kalitesi-firma performansı) etkilediği tespit edilmiştir. Bu durum, hizmet kalitesinin yenilik ve firma performansı arasında aracı bir değişken olduğunu göstermektedir. Çalışmada son olarak yeniliğin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisinin dolaylı etkiden daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu durum mevcut seyahat acentelerindeki hizmet yeniliği faaliyetlerinin tamamen hizmet kalitesini geliştirmek amacıyla yürütülmediğine işaret etmektedir.

Lo (2012) yaptığı çalışmada, konaklama endüstrisinde rekabetçi üstünlük oluşturmak amacıyla, yönetsel yetenekler ile örgüt kültürünün müşteri memnuniyeti ve otelin finansal performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma, Çin'in kuzey doğusundaki iki otelin yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; iki otelin yönetim yetenekleri ve örgüt kültürlerinin finansal performans üzerinde etkili

olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, yönetimsel yeteneklerin müşteri memnuniyeti üzerinde önemli etkileri olduğu saptanmıştır.

Kanten ve Yaşlıoğlu (2012) yaptıkları çalışmada, yenilik yeteneği (ürün, süreç ve yönetimsel yenilik) ile müşteri değeri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde hizmetlere, süreçlere ve yönetimsel uygulamalara ilişkin yeniliklerin müşteri değeri oluşumundaki rolünü incelemektir. Araştırma, Türkiye’de konaklama işletmelerinde çalışmakta olan 199 yöneticiye uygulanmıştır. Bu doğrultuda, konaklama işletmelerindeki yöneticilerden elde edilen verilere uygulanan istatistiksel analizler sonucunda; değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu kabul edilmiştir. Buna göre, hizmetlere ve süreçlere ilişkin yenilikler müşteri değerini olumlu olarak etkilemektedir.

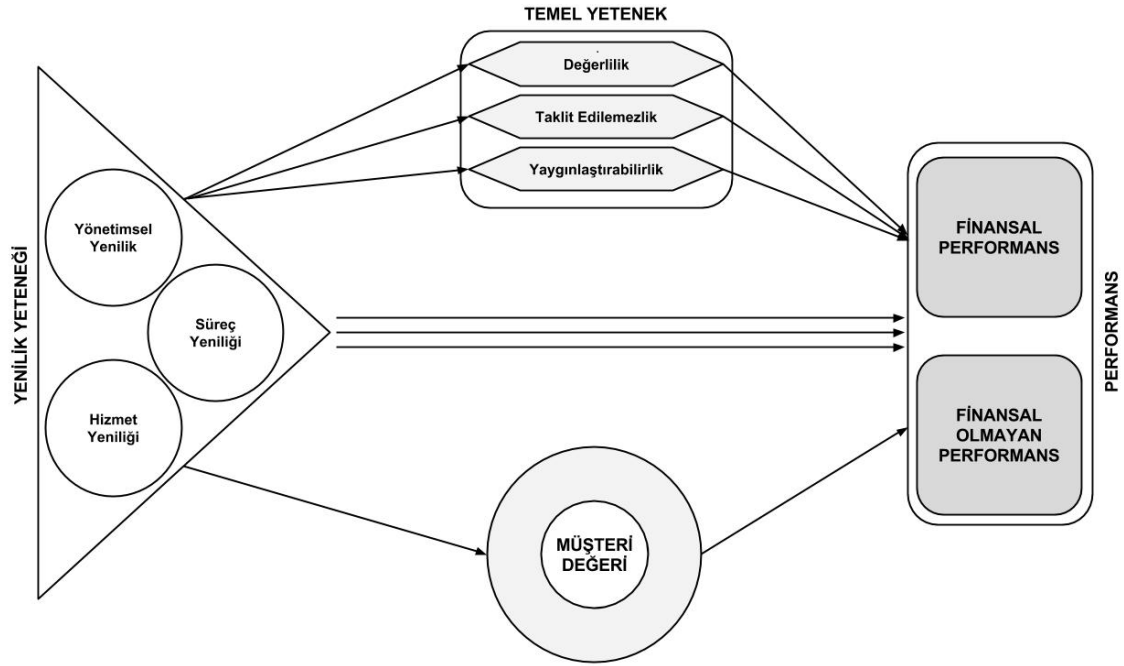
Calantone vd. (2002), firmanın yenilik odaklı olması ile performansı arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Firmanın yenilik odaklı olması firmanın performansını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca araştırma, rekabetçi üstünlüğün, müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerin faaliyetlerini ve teknolojik gelişmeyi anlamakla sağlanabileceğini ortaya koymaktadır. Bunlara dikkat etmeyen firmaların yenilik yeteneğini geliştirmeleri mümkün olmadığı gibi sürdürülebilir bir gelişme sağlamaları da olası değildir.

Ottenbacher (2007) yaptığı çalışmada, turizm sektörünün başarısını etkileyen yeniliklere ve işletme performansı ile olan ilişkisine yer vermiştir. Yenilikçiliğin önemi, sürdürülebilir başarının anahtarı olarak ortaya konmuştur. Çalışmada, 185 yenilik faaliyeti üzerinde çalışmış ve üç performans boyutu saptamıştır: Bunlar; pazar performansı, finansal performans ve çalışan ile müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesinden oluşmaktadır. Konaklama işletmelerinin, performanslarını artırmak amacıyla yeni yetenekler geliştirmeleri, işgören ve müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla ürün, süreç ve örgütsel yeniliklere önem vermeleri gerektiği saptanmıştır.

4.1.2. Önerilen Araştırma Modeli

Araştırmanın kavramsal modelinin oluşturulmasında konuyla ilgili yapılan teorik ve uygulamalı ulusal ve uluslararası literatürden yararlanılmıştır. Araştırmanın teorik modeli; Barney (1991), Prahalad ve Hamel (1990), Tseng vd., (2008), Nasution ve Mavondo (2008), Sipe ve Testa (2009), Kanten ve Yaşlıoğlu (2012), Ottenbacher

(2007)'in çalışmalarından esinlenerek oluşturulmuştur. Araştırmaya ait şematik model Şekil 4.1'de verilmiştir.



Şekil 4.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

Şekil 4.1'de araştırmanın önerilen kavramsal modelinde; araştırmanın bağımsız değişkenlerinden yenilik yeteneği (süreç yeniliği, hizmet yeniliği, yönetimsel yenilik), Prahalad ve Hamel'a göre Kaynak Tabanlı Yaklaşım'ın temel yetenek belirleyicileri (değerlilik, taklit edilemezlik, yaygınlaştırılabilirlik), müşteri değeri ve araştırmanın bağımlı değişkenlerinden ise işletme performansı (finansal ve finansal olmayan performans) yer almaktadır. Araştırmanın modeline göre bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında ara değişkenlerin aracılık rolü Baron ve Kenny (1986)'nin modeline göre test edilmiştir.

İşletmenin finansal performansı; kar marjı, pazar payı, satışların oranı, maliyetler boyutuyla ele alınmıştır. İşletmenin finansal olmayan performansı ise; müşteri tatmini, müşteri sadakati, işgören memnuniyeti, iş gören devir hızı ve kurumsal imaj boyutuyla incelenmiştir.

4.1.3. Araştırmanın Amacı

Prahalad ve Hamel (1996:285)'a göre işletmeler, yalnızca ürün ya da hizmetleriyle değil, aynı zamanda yetenekleri ile değerlendirilmelidir. Bir işletme

yeteneklerini ve iç kaynaklarını doğru bir şekilde kullanırsa rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük elde eder (Budak ve Budak, 2010:294).

Araştırmada, yöneticilerin görev yaptıkları konaklama işletmesinin yenilik yeteneğine yönelik değerlendirmeleri alınmıştır. Konaklama işletmelerinin kendilerine özgü hangi yenilikçi yeteneklerinin ön planda yer aldığı çalışma neticesinde ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın temel amacı, Kaynak Tabanlı Yaklaşım çerçevesinde işletmenin Yenilik Yeteneğinin işletmenin performansı üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda beş alt hedef belirlenmiştir:

- i. İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinin performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi
- ii. İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinin müşteri değeri üzerindeki etkisinin belirlenmesi
- iii. İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinin temel yetenek belirleyiciler üzerindeki etkisinin belirlenmesi
- iv. İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinin performans üzerindeki etkisinde temel yetenek belirleyicilerin aracılık rolünün belirlenmesi
- v. İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinin performans üzerindeki etkisinde müşteri değerinin aracılık rolünün belirlenmesi

4.1.4. Araştırmanın Kapsamı

Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nün 2013 yılı verilerine göre Türkiye'de faaliyet gösteren 533 adet beş yıldızlı otel ve tatil köyü tespit edilmiştir. Bu işletmelerin tamamı araştırmanın ana kütesini oluşturmaktadır. Araştırma, Türkiye'nin beş bölgesinde (Akdeniz Bölgesi, Ege Bölgesi, Marmara Bölgesi, İç Anadolu Bölgesi ve Güney Doğu Anadolu Bölgesi) yer alan 18 ilde gerçekleştirilmiştir. Bu iller; Antalya, Muğla, İstanbul, İzmir, Aydın, Denizli, Gaziantep, Ankara, Adana, Çanakkale, Afyon, Çorum, Şanlıurfa, Hatay, Bursa, Kayseri, Balıkesir, Konya olarak dağılım göstermektedir.

Araştırma kapsamına beş yıldızlı konaklama işletmelerinin dahil edilmesinin sebebi, yenilikçi yeteneklerin ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün daha çok büyük ölçekli işletmelerde görülebilme olasılığıdır. Araştırma konaklama işletmelerinde görev yapan üst düzey yöneticilere (genel müdür, genel müdür yardımcısı, satış-pazarlama müdürü, insan kaynakları müdürü, önbüro müdürü, koordinatör) uygulanmıştır.

4.1.5. Araştırmanın Önemi

Yirmibirinci yüzyılda, değişim eğrisinin önüne geçen, kendi endüstrilerini tanımlayan, yeni pazarlar oluşturan ve rekabet gücü kurallarını yeniden ortaya koyan işletmeler ekonomik refah seviyelerini ve zenginliklerini artırabilecektir. Kendilerine bir vizyon ve strateji çizemeyen işletmeler bu rekabet yarışında geride kalacaktır (Bahar ve Kozak, 2012:25). Bu açıdan işletmelerin değişen rekabet koşullarında hayatta kalabilmesi ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü elde edebilmesi için sahip oldukları güçlü yeteneklerini yenilikçi bakış açısıyla değerlendirmeleri gerekmektedir (Papatya, 2006:77 b).

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün en önemli kaynağı sürekli yenilik yapmaktır. İşletmeler sürekli yenilik yaparak rakiplerinin kendilerini taklit etmelerini zorlaştırmalıdır (Akgemci, 2008:172). Sürdürülebilirlik, günümüz toplumlarında ve işletmelerinde ön plana çıkan en önemli konudur. İşletmelerin ve toplumların uzun vadede var olabilmeleri yenilikçi yaklaşımları ile çok yakından ilişkilidir. Yenilik yeteneği işletmelere rekabet ortamında avantaj oluşturarak, işletmelerin varlıklarını sürdürülebilir hale getirmektedir (Pınar, 2011:346).

İşletmeye özgü temel kaynak ve yeteneklerini tanıyan, değerlendiren ve yaygınlaştıran işletmeler rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük elde edeceklerdir. Araştırma ile konunun Türkiye'deki beş yıldızlı konaklama işletmeleri açısından nasıl bir özellik gösterdiği, işletmelerin yenilik yeteneğinin müşteri değeri ve temel yetenek belirleyicileri ara değişkeni kullanılarak, finansal ve finansal olmayan performans üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kaynak Tabanlı Yaklaşım alanında dünya literatüründe çok sayıda teorik ve ampirik çalışma olmasına rağmen, ülkemizde ilgili literatürde sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Araştırma iki açıdan özgün ve farklılık oluşturan bir çalışma olarak dikkat çekmektedir. Kaynak Tabanlı Yaklaşım alanında konaklama işletmelerinin içsel kaynaklarını değerlendiren ilk çalışmadır. Aynı

zamanda, konaklama işletmelerinin temel yeteneklerinden yenilik yeteneğine ilişkin ikinci bir çalışmaya rastlanmamış olup, araştırmanın turizm sektörüne yönelik yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

4.1.6. Araştırmanın Yöntemi

Türkiye’de faaliyet gösteren 533 adet beş yıldızlı konaklama işletmesi araştırma evrenini oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet unsurlarından dolayı, yakın bölgelerde faaliyet gösteren konaklama işletmelerine ulaşılması araştırmanın sınırlılıkları içerisinde yer almaktadır. Aynı zamanda araştırma, elektronik ortamda anket formunun cevaplanmaması nedeniyle, çalışmaya destek veren işletmelerle sınırlıdır. 211 konaklama işletmesi üst düzey yöneticisi yüz yüze görüşme yöntemi (170 anket) ve elektronik posta yöntemi (41 anket) ile araştırmaya katkıda bulunmayı kabul etmiştir. Böylelikle, beş yıldızlı konaklama işletmeleri bazında % 40 oranında geri dönüş sağlanmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Araştırmada, bağımlı ve bağımsız değişkenlerde öncelikle açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı karşılaştırmada T-testi, ikiden fazla gruplararası karşılaştırmalarda Tek Yönlü (One Way) Anova testi uygulanmıştır. Farklılığa neden olan grup tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki, Pearson korelasyon testi ile açıklanmıştır. Bir değişkenin diğer değişkenler tarafından nasıl açıklandığı regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.1.6.1. Pilot Araştırma

Anket formuna son şeklinin verilmesi amacıyla 30 konaklama işletmesi yöneticisi ile pilot araştırma (ön test) yapılmıştır. Pilot araştırmada, anket formunda yer alan soruların anlaşılabilirliğinin ve ölçüm aracının içerik geçerliliğinin de test edilmesine olanak sağlanmıştır. Ayrıca kullanılan ölçüm aracı önce ölçme ve

değerlendirmeci akademisyenler tarafından kontrol edilmiş, sonra işletme anabilim dalına mensup farklı akademisyenler tarafından incelenmiştir. İncelenerek taslak haline gelen anket formu, Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerine uygulanmıştır.

Yapılan pilot uygulamada ölçeğin yapısı, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. İçsel tutarlılık analizi yöntemi olarak Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan hesaplamalarda Cronbach Alfa katsayıları; Yenilik Yeteneği=0,913, Müşteri Değeri=0,849, Temel Yetenek Belirleyiciler=0,788, Performans=0,853 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alfa katsayılarının 0,70’den büyük olması ölçeğin güvenilirliğinin bir göstergesidir. Yapılan inceleme neticesinde anket sorularının anlaşılabilirliği tekrar sorgulanmış ve farklı anlaşılmalara meydan vermeyecek şekilde yeniden düzenlenmiştir.

4.1.6.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada, birincil kaynaklardan veri toplama yöntemlerinden birisi olan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada, anakütlenin tamamına ulaşmak amacıyla konaklama işletmelerinden elektronik posta ve telefon yoluyla randevu talep edilmiştir.

Araştırmada, toplanan verilerin % 80’i (170 anket) yüz yüze görüşme yoluyla cevaplanan anketlerden oluşmaktadır. Elektronik posta yoluyla anakütlenin geri kalan kısmına (363 anket) anket formları ulaştırılmıştır. Elektronik posta yoluyla veri toplamada geri dönüş oranı %20 (41 anket) olarak belirlenmiştir.

Araştırma Türkiye genelinde, Ağustos 2013-Şubat 2014 tarih aralığında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, ilk olarak ulaşılması mümkün olan (Antalya ili) konaklama işletmeleri yöneticileri ile görüşmeler yüz yüze görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Anketler uygulanırken, önceden randevu alınan konaklama işletmesi yöneticilerine bir nüshası kendilerine verilen anket sorularını takip etmeleri sağlanarak sorular okunmuş ve yöneticilerin sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Yöneticilerin varsa ek açıklamaları not edilme yoluna gidilmiştir. Araştırmada her bir işletme yöneticisinin anket sorularını cevaplaması ve varsa ek açıklamaları için toplam süre yaklaşık 20-40 dakika arasında değişmektedir.

Türkiye'nin ve Dünya'nın en büyük turizm fuar organizasyonlarında beş yıldızlı konaklama işletmelerinin standları ziyaret edilmiştir. Ziyaret öncesinde fuara katılacak konaklama işletmelerinin isim listesine fuar organizasyonun internet adresi ziyaret edilerek ulaşılmıştır. Fuara katılacak olan konaklama işletmeleri yöneticileri telefonla aranarak randevu talep edilmiştir. Her bir konaklama işletmesinden bir yönetici ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Türkiye'nin turizm alanındaki en önemli buluşmalarından biri olan "Travel Turkey İzmir" turizm fuar ve konferansı 5-8 Aralık 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir. Ağırlıklı olarak Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. 29 Aralık – 2 Şubat tarihleri arasında Türkiye'nin en büyük fuar organizasyonu olan EMITT (Doğu Akdeniz Uluslararası Turizm ve Seyahat Fuarı) ziyaret edilmiştir. Akdeniz bölgesi başta olmak üzere Türkiye'nin diğer bölgelerinde yer alan konaklama işletmeleri yöneticilerinin büyük ilgi gösterdiği fuar, uluslararası bir organizasyona ev sahipliği yapmaktadır. Dünyanın en büyük fuar organizasyonu olan ITB Berlin Fuarı 4-7 Mart 2014 tarihlerinde ziyaret edilerek, Türkiye'den fuara katılan turizm profesyonelleri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Son olarak, fiziksel olarak ulaşılması mümkün olmayan yöneticiler için anket formu elektronik posta adresine yüklenmiştir. Elektronik posta adresine yüklenen anket formunun cevaplandırılmasında, Türkiye'nin farklı bölgelerinde Turizm ve Otel İşletmeciliği alanında görev yapan akademisyenlerle (anket formunun beş yıldızlı konaklama işletmesi üst düzey yöneticilerine yönlendirilmesi konusunda) görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, Turizm ve Otel İşletmeciliği alanında faaliyet gösteren birlik ve derneklerle (Ek-2), iletişime geçilmiştir. Elektronik posta adresinde yer alan anket formunun doldurulması ile ilgili olarak üyelerin bilgilendirilmesi konusunda destek istenmiştir (Ek-1).

4.1.7. Araştırmanın Hipotezleri

Yenilik yeteneği, temel yetenek belirleyicileri, müşteri değeri ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla geliştirilen hipotezlerin, istatistiksel olarak anlamlı sonuçlanacağı beklenmektedir.

Hipotez 1: İşletmenin sahip olduğu Yenilik Yeteneğinin performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1.1: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinden süreç yeniliğinin finansal performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1.2: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinden hizmet yeniliğinin finansal performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1.3: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinden yönetsel yeniliğinin finansal performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1.4: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinden süreç yeniliğinin finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1.5: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinden hizmet yeniliğinin finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1.6: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinden yönetsel yeniliğinin finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinin müşteri değeri üzerinde pozitif etkisi vardır.

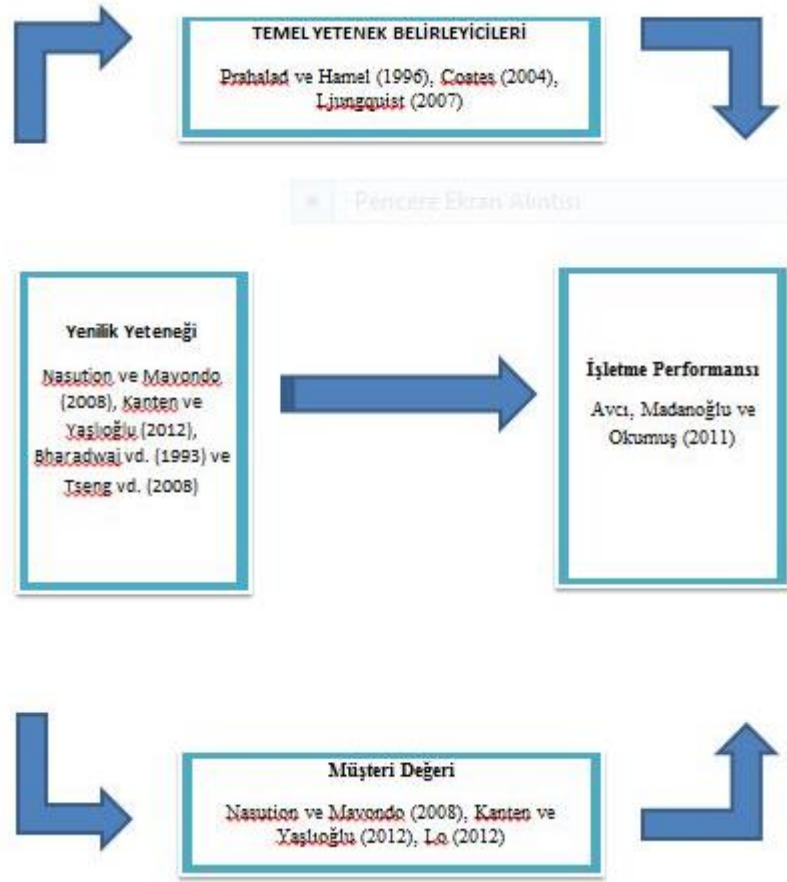
Hipotez 3: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinin temel yetenek belirleyiciler üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 4: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinin performans üzerindeki etkisinde temel yetenek belirleyicilerin aracılık rolü vardır.

Hipotez 5: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinin performans üzerindeki etkisinde müşteri değerinin aracılık rolü vardır.

4.1.8. Araştırmanın Ölçeği

Araştırma kapsamında belirlenen değişkenlerin tamamını içeren bir araştırma ölçeği bulunmadığı tespit edilmiştir.



Şekil 4.2: Araştırmanın Ölçeği

Şekil 4.2.'de gösterilen araştırma ölçeğinin oluşturulmasında konuyla ilgili ulusal ve uluslararası alanda yapılan çalışmalardan faydalanılmıştır. Araştırma modelinde araştırmanın, bağımsız değişkeni olan işletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinin, bağımlı değişkeni olan performans üzerindeki etkisi; yenilik yeteneğinin müşteri değeri ve temel yetenek belirleyiciler üzerindeki etkisi; yenilik yeteneğinin performans üzerindeki etkisinde müşteri değerinin aracılık rolü ve yenilik yeteneğinin performans üzerindeki etkisinde temel yetenek belirleyicilerin aracılık rolü incelenmiştir.

Anket formu hazırlama sürecinde konu ile ilgili ulusal ve uluslararası ölçeklerden yararlanılmıştır. Konunun uzmanları tarafından yapılan incelemelerde, ölçeğin istenilen olguyu yeterince temsil ettiği tespit edilmiştir. Anket soruları konunun uzmanı akademisyenler, ölçme-değerlendirme alanında akademisyenler ve konaklama işletmelerinden yöneticiler ile yapılan görüşmeler neticesinde geçerliliği olan bir anket formu haline getirilmiştir. Uluslararası ölçekler önce Türkçe'ye çevrilmiş sonra bu

çeviriler karşılaştırılarak İngiliz Dili ve Edebiyatından bir akademisyen tarafından tekrar İngilizceye çevrilerek orijinal ölçekle karşılaştırılmış ve daha sonra anlam farklılığı olmadığına karar verilerek uygulama yoluna gidilmiştir.

Güvenilirliği ölçmenin birçok yolu vardır. Bunlardan biri, aynı testin ya da anketin aynı denekler üzerinde belirli bir süre sonra tekrarlanması ve sonuçlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığının ölçülmesidir. Bu yaklaşımın maliyet artışı ve uygulama zorluğu gibi çeşitli dezavantajları bulunmaktadır. Diğer bir yöntem ise, ölçeği oluşturan ifadelerin kendi içinde tutarlılığı olup olmadığı (içsel tutarlılık analizi) test edilerek yapılır. İçsel tutarlılık analizinde en sık kullanılan yöntem Cronbach Alpha katsayısının hesaplanmasıdır. Cronbach Alpha değerinin 0,8'den büyük olması "iyi", 0,7'den büyük olması "kabul edilebilir", 0,6'dan büyük olması "orta derecede güvenilir", 0,6'dan küçük olması ise "zayıf" olarak adlandırılır (Saruhan ve Özdemirci, 2011:140)

Anket formunun A Bölümünde 17 maddeden oluşan "**yenilik yeteneği**"ne ilişkin sorular yer almaktadır. Ölçeğin içsel tutarlılığına ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,910 olarak hesaplanmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında; Nasution ve Mavondo (2008), Kanten ve Yaşlıoğlu (2012), Bharadwaj vd. (1993) ve Tseng vd. (2008)'nin hazırlamış oldukları ölçeklerden yararlanılmıştır.

Anket formunun B Bölümünde 12 maddeden oluşan "**müşteri değeri**"ne ilişkin sorular yer almaktadır. Ölçeğin içsel tutarlılığına ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,914 olarak hesaplanmıştır. Bu bölümdeki soruların hazırlanmasında; Nasution ve Mavondo (2008), Kanten ve Yaşlıoğlu (2012), Lo (2012)'nin araştırma ölçeklerinden faydalanılmıştır.

Anket formunun C Bölümünde 15 maddeden oluşan "**temel yetenek belirleyiciler**"e ilişkin soruların hazırlanmasında; Prahalad ve Hamel (1996), Coates (2004), Ljungquist (2007)'in araştırma ölçeklerinden yararlanılmıştır. Ölçeğin içsel tutarlılığına ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,798 olarak hesaplanmıştır.

Anket formunun D Bölümünde 9 maddeden (item) oluşan "**işletme performansı**"na ilişkin soruların hazırlanmasında; Avcı, Madanoğlu ve Okumuş (2011)'un araştırma ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin içsel tutarlılığına ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,823 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan likert ölçekler ile, yöneticilerin önermelerle ilgili görüşlerini, olumludan olumsuzu doğru sıralanan seçenekler arasından birini seçmeleri istenmiştir. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmıştır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek puanlarının değerlendirilmesinde Tablo 4.1’deki kriterler esas alınmıştır:

Tablo 4.1: Ölçek Ortalaması Değerlendirme Kriterleri

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
Katılmıyorum	2	1,80 - 2,59	Düşük
Kararsızım	3	2,60 - 3,39	Orta
Katılıyorum	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörleri (ilişkinin yapısını) ortaya çıkararak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olur.

4.1.8.1. Yenilik Yeteneği Ölçeği

“Yenilik Yeteneği”ne ilişkin 17 maddeden oluşan ölçekten faktör yükleri 0,4’ün altında olan 3 madde çıkartılmıştır. “Yenilik Yeteneği” ölçeğindeki 14 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” değeri hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği çok yüksek bulunmuştur (Cronbach Alpha=0.910)

Faktör analizinin test edilebilmesi için ön varsayımlardan biri olan Barlett testi sonucunda faktör analizine dahil olan değişkenler arasında bir ilişki olması beklenir. Barlett değerinin $p < 0.05$ durumunda değişkenler arasında bir ilişkinin olduğu kabul edilir. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p = 0.000 < 0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizinin test edilebilmesi için diğer bir varsayım ise KMO testidir. KMO değeri, ölçülen değişkenler için örnek (gözlem) büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. KMO değerinin 0,60’dan büyük olması durumunda örnek sayısının yeterli olduğu kabul edilir (Büyüköztürk,

2009). Yapılan test sonucunda ($KMO=0.901>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %64.099 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre “Yenilik Yeteneği” ölçeğinin güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 4.2: Yenilik Yeteneği Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Soru	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Faktör 1 (Özdeğer=6.593)	1	0,818	23,101	0,826
	4	0,715		
	2	0,682		
	5	0,673		
	6	0,564		
Faktör 2 (Özdeğer=1.239)	17	0,774	20,995	0,812
	15	0,747		
	14	0,737		
	16	0,638		
	13	0,445		
Faktör 3 (Özdeğer=1.142)	9	0,853	20,003	0,848
	11	0,701		
	10	0,698		
	7	0,586		
Toplam Varyans %64.099				

“Yenilik Yeteneği” ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri 1.00’den büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması, ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler “Süreç Yeniliği” olarak ele alınmıştır. “Süreç Yeniliği” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği Cronbach Alpha= 0.826 olarak, açıklanan varyans değeri %23.101 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler “Yönetimsel Yenilik” olarak ele alınmıştır. “Yönetimsel Yenilik” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği Cronbach Alpha= 0.812 olarak, açıklanan varyans değeri %20.995 olarak saptanmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddeler “Hizmet Yeniliği” olarak ele alınmıştır. “Hizmet Yeniliği” faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği Cronbach Alpha=0.848 olarak, açıklanan varyans değeri %20.003 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları

hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

4.1.8.2. Müşteri Değeri Ölçeği

“Müşteri Değeri” ölçeğindeki 12 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği olarak çok yüksek bulunmuştur (Cronbach Alpha= 0.914). Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.934>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.3: Müşteri Değeri Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Soru	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Faktör 1 (Özdeğeri=6.712)	4	0,883	65,273	0,914
	1	0,851		
	10	0,833		
	11	0,797		
	2	0,795		
	3	0,749		
	5	0,710		
	6	0,676		
	9	0,570		
	8	0,544		
	7	0,852		
	12	0,692		
Toplam Varyans %65.273				

“Müşteri Değeri” ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri 1.00’den büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı % 65.273 olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre “Müşteri Değeri” ölçeğinin güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır.

4.1.8.3. Temel Yetenek Belirleyicileri Ölçeği

“Temel Yetenek Belirleyicileri”ne ilişkin 15 maddeden oluşan ölçekten, faktör yükleri 0,4’ün altında olan 4 değişken çıkartılmıştır. “Temel Yetenek Belirleyicileri”

ölçeğindeki 11 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği yüksek bulunmuştur (Cronbach Alpha=0.798). Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.848>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır.

Tablo 4.4: Temel Yetenek Belirleyicileri Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Soru	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Faktör 1 (Özdeğer=4.665)	3	0,820	26,663	0,844
	2	0,810		
	4	0,757		
	1	0,755		
Faktör 2 (Özdeğer=1.614)	12	0,892	25,282	0,850
	13	0,885		
	14	0,714		
	11	0,624		
Faktör 3 (Özdeğer=1.180)	8	0,785	15,869	0,632
	9	0,693		
	10	0,641		
Toplam Varyans %67.814				

Faktör analizi sonucu özdeğeri 1.00'den büyük 3 faktör ortaya çıkmıştır. Tablo 4.4'de faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı % 67,814 olarak hesaplanmıştır. “Birinci faktörde yer alan maddeler “Yaygınlaştırabilirlik” olarak ele alınmıştır. “Yaygınlaştırabilirlik” faktörünü oluşturan 4 değişkenin güvenilirliği Cronbach Alpha= 0.844, açıklanan varyans değeri %26.663 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler “Değerlilik” olarak ele alınmıştır. “Değerlilik” faktörünü oluşturan 4 değişkenin güvenilirliği Cronbach Alpha=0.850, açıklanan varyans değeri %25.282 olarak saptanmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddeler “Taklit Edilemezlik” olarak ele alınmıştır. “Taklit Edilemezlik” faktörünü oluşturan 3 değişkenin güvenilirliği Cronbach Alpha=0.632, açıklanan varyans değeri %15.869 olarak saptanmıştır.

4.1.8.4. İşletme Performansı Ölçeği

“İşletme Performansı”na ilişkin 9 maddeden oluşan ölçekten, faktör yükleri 0,4'ün altında olan 2 madde çıkartılmıştır. “İşletme Performansı” ölçeğindeki 7 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği çok yüksek bulunmuştur (Cronbach

Alpha=0.823). Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.778>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %68.399 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre “İşletme Performansı” ölçeğinin güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 4.5: İşletme Performansı Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Soru	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Faktör 1 (Özdeğer=3.539)	2	0,906	35,357	0,892
	1	0,878		
	3	0,844		
Faktör 2 (Özdeğer=1.249)	7	0,861	33,042	0,716
	6	0,804		
	9	0,725		
	8	0,489		
Toplam Varyans %68.399				

Faktör analizi sonucu özdeğeri 1’den büyük 2 faktör ortaya çıkmıştır. Birinci faktörde yer alan maddeler “Finansal Performans” olarak ele alınmıştır. “Finansal Performans” faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenirligi Cronbach Alpha= 0.892, açıklanan varyans değeri %35.357 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler “Finansal Olmayan Performans” olarak ele alınmıştır. “Finansal Olmayan Performans” faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirligi Cronbach Alpha=0.716, açıklanan varyans değeri %33.042 olarak saptanmıştır.

4.2. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinden toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

4.2.1. Demografik Özellikler ve Coğrafik Özelliklere Ait Frekans Tabloları

4.2.1.1. Verilerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Araştırma kapsamında yer alan demografik özelliklere ait frekans ve çapraz frekans dağılımları Tablo:4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6: Verilerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
İşletmedeki Pozisyonu	İşletme Sahibi/Ortağı	4	1,9
	Genel Müdür	46	21,8
	Genel Müdür Yardımcısı	16	7,6
	Departman Müdürü	140	66,4
	Koordinatör	5	2,4
Eğitim Durumu	Lise	23	10,9
	Üniversite	175	82,9
	Lisansüstü	13	6,2
Çalıştığı Otel Sınıfı	Zincir/Grup Otel	165	78,2
	Bağımsız Otel	46	21,8
Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	23	10,9
	1-3 Yıl	52	24,6
	4-6 Yıl	43	20,4
	7-9 Yıl	49	23,2
	10 Yıldan Fazla	44	20,9
Personel Sayısı	50-100	14	6,6
	100-250	54	25,6
	250-500	60	28,4
	500 Ve üzeri	83	39,3

İşletme yöneticilerinin; 4'ü (%1,9) işletme sahibi/ortağı, 46'sı (%21,8) genel müdür, 16'sı (%7,6) genel müdür yardımcısı, 140'ı (%66,4) departman müdürü (satış pazarlama müdürü, insan kaynakları müdürü, önbüro müdürü), 5'i (%2,4) koordinatör olarak dağılım göstermektedir.

Yöneticilerin; 23'ü (%10,9) lise, 175'i (%82,9) üniversite, 13'ü (%6,2) lisansüstü mezunu olarak dağılım göstermektedir. Araştırmanın demografik bulgularında yöneticilerin yüksek oranda lisans ve lisansüstü mezunu olduğu dikkat çekmektedir. Yeniliklerin genellikle eğitilmiş insan gücü tarafından yapılması, istihdamın yüksek öğrenim gören insan kaynaklarından oluşmasını sağlamaktadır (Atik, 2005:9).

İşletme yöneticilerinin; 165'i (%78,2) Zincir/Grup Otellerde, 46'sı (%21,8) Bağımsız Otellerde çalışmaktadır. İşletme yöneticilerinin; 23'ü (%10,9) 1 yıldan az, 52'si (%24,6) 1-3 yıl, 43'ü (%20,4) 4-6 yıl, 49'u (%23,2) 7-9 yıl, 44'ü (%20,9) 10 yıldan fazla süredir işletmede görev yapmaktadır.

İşletme yöneticilerinin; 14'ü (%6,6) 50-100, 54'ü (%25,6) 100-250, 60'ı (%28,4) 250-500, 83'ü (%39,3) 500 ve üzeri personel çalıştıran otellerde görev yapmaktadır. Konaklama endüstrisinde 30-50 personel çalıştıran oteller “küçük ölçekli işletmeler”, 50-100 personel çalıştıran işletmeler “orta ölçekli işletmeler” ve 100 ve üzeri personel çalıştıran işletmeler ise “büyük ölçekli işletmeler” olarak tanımlanmaktadır (Eraslan, 2009:9-11). Araştırmaya katılan işletmelerden; 14'ünü (%6,6) orta ölçekli konaklama işletmeleri, 197'sini (%93,4) ise, büyük ölçekli konaklama işletmeleri oluşturmaktadır.

4.2.1.2. Verilerin Coğrafik Özelliklere Göre Dağılımı

Araştırma kapsamında yer alan coğrafik özelliklere ait frekans ve çapraz frekans dağılımları Tablo:4.7'de verilmiştir.

Tablo 4.7: İşletmelerin Bulunduğu Bölge/İl Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
İşletmenin Bulunduğu Bölge	Akdeniz Bölgesi	140	66,4
	Ege Bölgesi	39	18,5
	Marmara Bölgesi	16	7,6
	İç Anadolu Bölgesi	10	4,7
	Güney Doğu Anadolu Bölgesi	6	2,8
	İşletmenin Bulunduğu İl	Antalya	138
Muğla		19	9,0
İstanbul		14	6,6
İzmir		7	3,3
Aydın		7	3,3
Denizli		5	2,4
Gaziantep		4	1,9
Ankara		2	0,9
Çanakkale		2	0,9
Afyon		4	1,9
Çorum		1	0,5
Şanlıurfa		2	0,9
Hatay		1	0,5
Bursa		1	0,5
Kayseri		1	0,5
Balikesir		1	0,5
Konya		2	0,9
Total	211	100,0	

Araştırmaya katılan işletmelerin, 140'ı (%66,4) Akdeniz Bölgesi'nde, 71'i (%33,6) diğer bölgelerde (Ege Bölgesi, Marmara Bölgesi, İç Anadolu Bölgesi, Güney Doğu Anadolu Bölgesi) bulunmaktadır. Türkiye'deki konaklama işletmelerinin bölgeler arası dağılımında Akdeniz Bölgesi ön planda yer almaktadır.

İşletmelerden, 138'i (%65,4) Antalya'da, 73'ü (%34,6) diğer illerde (Muğla, İstanbul, İzmir, Aydın, Denizli, Gaziantep, Ankara, Adana, Çanakkale, Afyon, Çorum, Şanlıurfa, Hatay, Bursa, Kayseri, Balıkesir, Konya) bulunmaktadır. Araştırmada, işletme yöneticilerinin bulunduğu bölge değişkenine göre en yüksek oranı Akdeniz Bölgesi, il değişkenine göre ise en yüksek oranı Antalya ili oluşturmaktadır.

4.2.2. Araştırma Modelindeki Faktörlerin Ortalama Değerleri

Araştırma modelindeki faktörlerin ortalama değerleri Tablo 4.8'de yer almaktadır.

Tablo 4.8: Araştırma Modelindeki Faktörlerin Ortalama Değerleri

	N	Min	Max.	Ort	Ss
Süreç Yeniliği	211	2,00	5,00	4,36	0,58
Yönetimsel Yenilik	211	1,80	5,00	4,15	0,62
Hizmet Yeniliği	211	1,50	5,00	4,09	0,72
Yenilik Yeteneği	211	2,13	5,00	4,20	0,56
Müşteri Değeri	211	2,08	5,00	4,43	0,53
Yaygınlaştırabilirlik	211	2,25	5,00	4,41	0,61
Değerlilik	211	1,50	5,00	4,28	0,62
Taklit Edilemezlik	211	1,67	5,00	3,58	0,72
Temel Yetenek Belirleyicileri	211	2,22	5,00	4,09	0,47
Finansal Performans	211	2,00	5,00	4,36	0,74
Finansal Olmayan Performans	211	1,75	5,00	4,25	0,62
Genel Performans	211	2,21	5,00	4,31	0,58

Konaklama işletmelerinin, "Müşteri Değeri" faktörü ortalamasının çok yüksek ($4,43 \pm 0,53$) olduğu saptanmıştır. "Finansal Performans" faktörü ortalamasının ($4,36 \pm 0,74$), "Finansal Olmayan Performans" faktörü ortalamasına ($4,25 \pm 0,62$) göre daha

yüksek değere sahip olduğu tespit edilmiştir. “Temel Yetenek Belirleyiciler”i oluşturan faktörler arasında “Yaygınlaştırabilirlik” faktörü ortalamasının çok yüksek ($4,41 \pm 0,61$) olduğu tespit edilmiştir. “Yenilik Yeteneği”ni oluşturan faktörlerden “Süreç Yeniliği” faktörü ortalamasının çok yüksek ($4,36 \pm 0,58$) olduğu tespit edilmiştir.

4.2.3. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin Frekans Tabloları

4.2.3.1. Yenilik Yeteneği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan yöneticilerin “Yenilik Yeteneği” ile ilgili değişkenlere verdikleri cevapların dağılımı Tablo 4.9’da yer almaktadır:

Tablo 4.9: Yenilik Yeteneğine İlişkin Frekans Tablosu

		1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Ort	Ss
Süreç Yeniliği	Müşterilerimizin özelliklerini ve hizmet tercihlerini belirlemede bilişim teknolojilerinden yararlanıyoruz.	1,4	3,8	9,5	31,3	54,0	4,32	0,90
	Hizmet kalitesini yükseltmek amacıyla daima teknolojiyi kullanıyoruz	0,5	1,4	7,6	42,7	47,9	4,36	0,72
	Yeni ürün ve hizmet sunumunda son teknolojiyi kullanıyoruz.	0,0	1,4	17,1	44,1	37,4	4,17	0,75
	Süreçlerin kısaltılarak, faaliyetlerin hızlandırılması için yepyeni fikirler geliştiriyoruz.	0,0	2,8	9,5	37,0	50,7	4,35	0,76
	Personelimize müşterilerle pozitif iletişim kurmaları için eğitim veriyoruz.	0,5	0,9	1,9	31,8	64,9	4,59	0,62
Hizmet Yeniliği	Otelimiz yenilikçi ve yeni ürünleri ile tanınmaktadır.	0,0	3,3	16,6	46,0	34,1	4,10	0,79
	Otelimiz düzenli olarak oda, restoran vd. olanaklarını yeniler.	0,9	0,9	9,5	39,8	48,8	4,34	0,76
	Otelimiz hizmetlerin yenilenmesi konusunda sektöre öncülük etmektedir.	1,9	5,7	19,0	42,7	30,8	3,94	0,94
	Sunmuş olduğumuz yeni hizmetler sektörde farklılaşmaya neden olmaktadır.	0,9	7,1	19,9	36,0	36,0	3,99	0,96
Yönetimsel Yenilik	Otel yönetimimiz personelimizin yenilikçi fikirlerini ödüllendirmektedir.	2,8	8,1	16,1	41,2	31,8	3,91	1,02
	Otel yönetimimiz müşterilerden gelen yenilikçi fikirleri değerlendirmektedir.	1,9	4,7	0	41,7	51,7	4,43	0,77
	Otelimiz yönetim sistemini geliştirmek için yeni metotlar uygulamaktadır.	0,0	8,1	14,2	52,1	25,6	3,95	0,84
	Otelimiz özellikle müşterilerin ihtiyaçlarına, beklentilerine ve davranışlarına ait bilgilere odaklanarak yenilik yapmaktadır.	0,0	0,5	4,7	40,8	54,0	4,48	0,61
	Otelimiz inisiyatif alma konusunda çalışanlarımızı teşvik etmektedir.	0,9	6,2	19,4	40,3	33,2	3,98	0,92

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

Araştırmada **“Yenilik Yeteneği”**; süreç yeniliği, hizmet yeniliği ve yönetsel yenilik olarak üç faktörde toplanmıştır.

“Süreç Yeniliği” faktörü ile ilgili değişkenlerden en yüksek ortalama değer **“personelin müşterilerle pozitif iletişim kurmasına yönelik eğitim verilmesi”** ifadesinde yer almaktadır. Endüstriyel işletmelerde, üretim esnasında yapılan bir hatanın (montaj hatası, boya hatası vb.) telafisi mümkündür. Turizm sektöründe ise, hizmetin üretimi ve tüketimi aynı ortamda ve eş zamanlı gerçekleşmektedir. Yenilik projeleri üreten başarılı konaklama işletmeleri, iş görenlerin müşterilere karşı davranışlarına odaklanan aynı zamanda personelinin eğitimine kaynak ayıran işletmelerdir. Bu tür işletmeler; çalışanına güvenmekte, sorumluluk transferi yapabilmekte ve işletme içerisinde herhangi bir problemin çözümünde çalışanın değerlendirilmelerine önem vermektedir (Ottenbacher, 2007:445,446).

“Hizmet Yeniliği” ile ilgili değişkenlerden en yüksek ortalama değer, **“Otelimiz düzenli olarak oda, restoran vd. olanaklarını yeniler.”** ifadesine aittir. Otel işletmesinin fiziksel unsurlarında gerçekleşen yenilikler; odalar ve genel kullanım alanlarının (restoran, konferans salonları vd.) tasarımı, dekorasyonu, estetiği konusunda yapılan yeniliklerdir.

“Yönetsel Yenilik” faktörü ile ilgili değişkenlerden en yüksek ortalama değer, **“Otelimiz özellikle müşterilerin ihtiyaçlarına, beklentilerine ve davranışlarına ait bilgilere odaklanarak yenilik yapmaktadır.”** ifadesinde yer almaktadır. Müşterilerin fikirlerinin alınması işletme açısından pazarda değer verilen, yenilikçi yaklaşımlarla işletme performansını artıran bir güç olarak değerlendirilmektedir. **“Yönetsel Yenilik”** faktörü ile ilgili değişkenlerden en düşük ortalama değer ise, **“Otel yönetimimiz personelimizin yenilikçi fikirlerini ödüllendirmektedir.”** ifadesinde yer almaktadır. Yenilik fikrini oluşturan üst yönetim yerine, organizasyondaki tüm kademelerin yenilikle ilgili fikirlerinin alınması ve işletmeye yenilik kazandıran personelin ödüllendirilmesi gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde, ayın personelinin seçilmesi, personel gecesi düzenlenmesi, personele ek ücret verilmesi vb. uygulamalar yer almaktadır. Fakat konaklama işletmelerinin, personelin yenilikçi fikirlerinin alınması, değerlendirilmesi ve yenilikçi fikir sahibi personelin ödüllendirilmesi konusunda başarılı oldukları söylenemez.

4.2.3.2. Müşteri Değeri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 4.10’da işletmelerin “Müşteri Değeri” ile ilgili ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.10: Müşteri Değerine İlişkin Frekans Tablosu

		1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Ort	Ss
Müşteri Değeri	Otelimiz en yüksek kalitede hizmet vermektedir.	0,0	3,3	8,5	39,3	48,8	4,33	0,77
	Hizmetlerimizin kalitesi sürekli olarak artmaktadır.	0,0	0,9	5,7	31,3	62,1	4,54	0,64
	Müşterilerimiz hizmetlerimizi güvenilir bulmaktadır.	0,0	0,5	3,8	24,6	71,1	4,66	0,57
	Otelimiz “yüksek kaliteli otel” olarak değerlendirilmektedir.	0,0	1,4	9,0	28,4	61,1	4,49	0,71
	Müşterilerimiz otelimizde kalmaktan memnuniyet duymaktadır.	0,0	0,0	3,3	29,4	67,3	4,63	0,54
	Personelimiz müşterilerimize karşı son derece saygılı davranmaktadır.	0,0	0,5	4,7	24,6	70,1	4,64	0,59
	Otelimizin ücretleri makul olarak nitelendirilir.	0,9	2,8	10,4	39,3	46,4	4,27	0,83
	Otelimiz kazanç için değer üretir.	0,9	2,4	6,2	37,4	53,1	4,39	0,78
	Rezervasyon sistemimiz uygun/kullanışlı olarak değerlendirilmektedir.	0,0	3,3	5,2	34,1	57,3	4,45	0,74
	Otelimizde kalmak prestijli görülmektedir.	0,0	2,4	4,3	35,5	57,8	4,48	0,69
	Otelimizde kalmak bir saygınlık sembolüdür.	0,5	3,8	11,4	32,7	51,7	4,31	0,85
	Otelimizde müşterilerimizin sosyal statülerine uygun hizmet sunulmaktadır.	4,7	2,8	15,2	39,8	37,4	4,02	1,03

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

Müşteri değeri ile ilgili sorular Tablo 4.10’da verilmiştir. “Müşteri Değeri” faktöründe, “Müşterilerimiz hizmetlerimizi güvenilir bulmaktadır.” değişkeni 4,66 ortalama ile en yüksek değeri oluşturmaktadır. Turistik hizmetleri kullanmadan önce satın alan müşterilerin hizmetleri test etme veya kontrol etme imkânı bulunmamaktadır. Konaklama işletmesine rezervasyon yaptıran bir müşterinin otele gelmeden önce otelin fiziksel olmayan unsurları (hizmet kalitesi, güvenilirlik, insan kaynakları vb.) hakkında bilgi sahibi olması mümkün değildir. Bu sebeple, müşterinin işletmeye tek taraflı güveni söz konusudur. (Atay, 2013:25).

4.2.3.3. Temel Yetenek Belirleyiciler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan yöneticilerin “Temel Yetenek Belirleyiciler” ile ilgili ifadelere verdikleri cevapların dağılımı Tablo 4.11’de verilmiştir:

Tablo 4.11: Temel Yetenek Belirleyicilere İlişkin Frekans Tablosu

		1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Ort	Ss
Yaygınlaşabilirlik	Yeteneklerimiz yeni pazarlara ve müşterilere erişim imkânı sağlar.	0,5	0,5	8,5	36,5	54	4,43	0,70
	Yeteneklerimiz sektörde yeni rakipler oluşturmaktadır	1,4	4,3	11,8	38,4	44,1	4,19	0,90
	Yeteneklerimiz ile yeni müşteriler elde etmekteyiz	0,0	1,9	3,8	35,5	58,8	4,51	0,66
	Yeteneklerimizi ürün ve hizmetlerimizin gelişiminde kullanıyoruz	0,0	0,9	5,7	34,6	58,8	4,51	0,64
Taklit Edilemezlik	Yeteneklerimiz rakip firmalar tarafından kolayca transfer edilebilir	12,8	19,9	26,1	26,5	14,7	3,10	1,24
	İşe yeni alınan bir personel yeteneklerimizi kolaylıkla öğrenebilir	0,0	3,3	28,4	51,2	17,1	3,81	0,74
	Rakiplerimiz otelimizin katalog ve broşürlerini inceleyerek yeteneklerimiz hakkında bilgi sahibi olabilir	1,4	9,5	19,0	45,5	24,6	3,82	0,95
Değerlilik	Ürün ve hizmetlerimiz müşterilerimiz nezdinde daha değerlidir	0,5	2,4	6,2	48,3	42,7	4,30	0,73
	Müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılamada rakiplerimizden daha iyiyiz	0,0	1,9	10,9	49,3	37,9	4,23	0,71
	Rakiplerimizden daha yüksek kalitede hizmet sunuyoruz	0,5	3,3	12,8	48,8	34,6	4,13	0,79
	Rakiplerimize kıyasla müşterilerimize karşı daha duyarlıyız	0,5	0,9	10,4	27,0	61,1	4,47	0,75

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

“**Temel Yetenek Belirleyiciler**”; yaygınlaşabilirlik, taklit edilemezlik ve değerlilik faktörlerinden oluşmaktadır. “Temel Yetenek Belirleyiciler” ile ilgili değişkenlerden; “Yeteneklerimiz ile yeni müşteriler elde etmekteyiz.” ve “Yeteneklerimizi ürün ve hizmetlerimizin gelişiminde kullanıyoruz.” değişkenleri en yüksek ortalama değeri oluşturmaktadır. “Yeteneklerimiz rakip firmalar tarafından kolayca transfer edilebilir.” ifadesi en düşük ortalama değeri oluşturmaktadır.

4.2.3.4. İşletme Performansı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan yöneticilerin “İşletme Performansı” ile ilgili sorulara verdikleri cevapların dağılımı Tablo 4.12’de verilmiştir:

Tablo 4.12: İşletme Performansına İlişkin Frekans Tablosu

		1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Ort	Ss
Finansal Performans	Son iki yıl içinde kar marjımız yükseldi.	0,5	5,2	4,7	37,9	51,7	4,35	0,83
	Son iki yıl içinde pazar payımız arttı.	0,0	4,3	10,0	32,2	53,6	4,35	0,82
	Son iki yıl içinde satışlarımızın oranı arttı.	0,9	1,4	9,0	35,5	53,1	4,38	0,78
Finansal Olmayan Performans	Son iki yıl içinde işletmemizde müşteri sadakati arttı.	0,5	1,4	10,9	31,3	55,9	4,40	0,77
	Son iki yıl içinde işletmedeki iş gören memnuniyeti arttı.	1,4	2,4	8,1	45,0	43,1	4,26	0,81
	Son iki yıl içinde iş gören devir hızı (işyerinden ayrılan personel oranı) düştü.	3,3	10,0	16,1	38,4	32,2	3,86	1,08
	Son iki yıl içinde işletmemizin kurumsal imajı yükseldi.	0,0	0,9	5,7	35,1	58,3	4,50	0,65

11=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Araştırmanın uygulama kısmında “İşletme Performansı”; finansal performans ve finansal olmayan performans olarak iki faktörde toplanmıştır.

“İşletme Performansı” ile ilgili değişkenlerden, “Son iki yıl içinde işletmemizin kurumsal imajı yükseldi.” ifadesi en yüksek ortalama değeri oluşturmaktadır. “Son iki yıl içinde iş gören devir hızı (işyerinden ayrılan personel oranı) düştü.” ifadesi ise, en düşük ortalama değeri oluşturmaktadır.

4.2.4. Araştırma Modelindeki Faktörler Arasındaki İlişkilerin Korelasyon Analiziyle Belirlenmesi

Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişkenin değişmesiyle birlikte bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir. Korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değer alır (Kalaycı, 2010).

Açıklayıcı faktör analizi sonucu, tespit edilen faktörler arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizine ilişkin araştırma bulguları Tablo 4.13’de yer almaktadır.

Tablo 4.13: Yenilik Yeteneği, Temel Yetenek Belirleyiciler, Müşteri Değeri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Süreç Yeniliği	r	1,000										
	p	0,000										
2.Yönetimsel Yenilik	r	0,609**	1,000									
	p	0,000	0,000									
3.Hizmet Yeniliği	r	0,635**	0,665**	1,000								
	p	0,000	0,000	0,000								
4.Yenilik Yeteneği	r	0,856**	0,878**	0,877**	1,000							
	p	0,000	0,000	0,000	0,000							
5.Yaygınlaştırabilirlik	r	0,571**	0,535**	0,530**	0,627**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
6.Değerlilik	r	0,530**	0,589**	0,686**	0,690**	0,589**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
7.Taklit Edilemezlik	r	0,189**	0,247**	0,194**	0,243**	0,163*	1,000					
	p	0,006	0,000	0,005	0,000	0,018	0,000					
8.Temel Yetenek Belirleyiciler	r	0,599**	0,635**	0,656**	0,724**	0,818**	0,809**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
9.Finansal Performans	r	0,461**	0,541**	0,373**	0,529**	0,416**	0,444**	0,248**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
10.Finansal Olmayan Performans	r	0,478**	0,485**	0,435**	0,536**	0,487**	0,537**	0,019	0,493**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
11.Genel Performans	r	0,545**	0,593**	0,470**	0,618**	0,526**	0,572**	0,147*	0,844**	0,878**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,032	0,000	0,000	0,000	
12.Müşteri Değeri	r	0,679**	0,643**	0,689**	0,770**	0,711**	0,744**	0,159*	0,478**	0,543**	0,594**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,021	0,000	0,000	0,000	0,000

Analiz sonuçlarına göre; “Yenilik Yeteneği” ve “Genel Performans” ($r=0,618$; $p=0,000<0.05$), “Yenilik Yeteneği” ve “Müşteri Değeri” ($r=0,770$; $p=0,000<0.05$), “Yenilik Yeteneği” ve “Temel Yetenek Belirleyiciler” ($r=0,724$; $p=0,000<0.05$), “Temel Yetenek Belirleyiciler” ve “Genel Performans” ($r=0,581$; $p=0,000<0.05$), “Müşteri Değeri” ve “Genel Performans” ($r=0,594$; $p=0,000<0.05$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Literatür çalışmaları da araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Balan ve Lindsay (2010) yaptıkları çalışmada, yenilik yeteneği ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Özellikle çalışma, otel işletmelerinde yenilikçiliğe ilişkin gelişmiş bir anlayış oluşturmaya katkı sağlamaktadır. Erdil ve Kitapçı (2007)’nin yaptıkları korelasyon analizinde, firma yenilikçiliği ile performans arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Aynı zamanda, firma yenilikçiliği işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir. Başarılı yenilikler rekabet açısından firmaya üstün konum sağlamakta, yenilikçi ürünler yeni pazarlarda büyüme ve gelişme imkanı sunmaktadır. Firmanın yenilik yapabilme yeteneği, firma performansının önemli bir parçasıdır.

“Yönetimsel Yenilik” ile “Finansal ve Finansal Olmayan Performans” arasında yüksek düzeyde ilişki saptanmıştır. İnsan kaynakları alanında yapılan yenilikler yönetimsel yenilikler kapsamında yer almaktadır. Özellikle insan kaynaklarının taklit edilemez özelliği finansal performansı etkilemektedir. Bauman ve Vedina (2011); Kim ve Oh (2004) çalışmalarında, konaklama işletmelerinde sürdürülebilir gelişmeyi sağlayan yeteneklerin işgören davranışları ve yetenekleri olduğunu vurgulamışlardır. Barney ve Wright (1998), firmaların yıllık gelirlerinin en önemli kaynağını insan kaynaklarının oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Bir firmanın insan kaynaklarının değeri, rekabet halinde olan birden fazla firmada bulunması halinde, bu özellik söz konusu firmaların hiçbiri için rekabetçi üstünlük kaynağı teşkil etmez. Bu nedenle, insan kaynakları yöneticisinin, rekabetçi üstünlük elde etmek için firmadaki insan kaynaklarının az bulunur özelliklerini nasıl geliştireceğini ve bu özelliklerden nasıl istifade edeceğini değerlendirmesi gerekir.

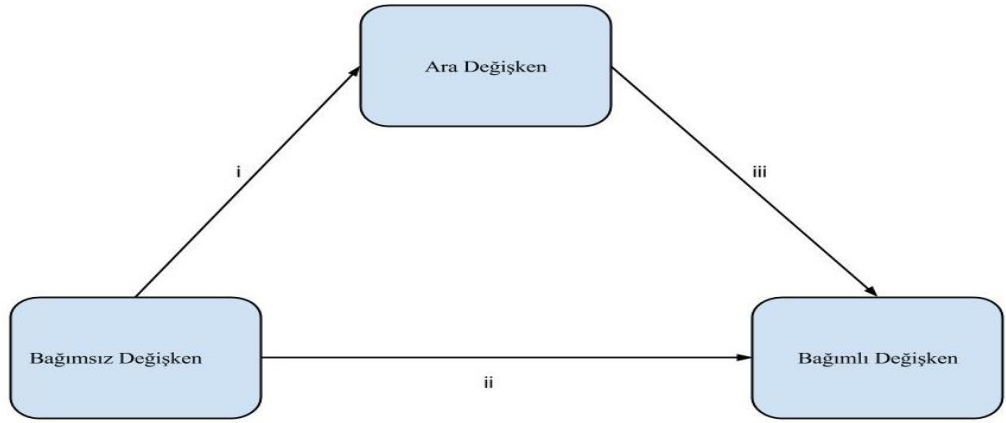
“Yenilik Yeteneği” ile “Müşteri Değeri” arasında pozitif yönlü ve yüksek bir ilişki tespit edilmiştir. Yenilik yeteneğinin sonucu, müşterilerin bir işletmenin ürün

ve/veya hizmetlerine diğer işletmelerden daha fazla değer atfetmesidir (Evans vd., 2003:57,58). Çalışma, literatürdeki bulgularla paralellik göstermektedir (Kanten ve Yaşlıoğlu 2012:441,442; Nasution ve Mavondo 2008:491,492; Lo 2012:154,155).

“Yenilik Yeteneği”ne ilişkin faktörler içerisinde “Hizmet Yeniliği” ile “Finansal ve Finansal Olmayan Performans” arasında anlamlı fakat düşük bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada, işletmede gerçekleştirilen yenilikler temel bir yetenek olarak ele alınmıştır. Yeniliklerin özelliği, kolaylıkla kopyalanabilmesi ve satın alınabilir olmasıdır. Yenilik yetenekleri ise, değerli ve taklit edilemez özelliklere sahiptir. Bu açıdan rakipler tarafından kolaylıkla öğrenilemeyen ve taklit edilemeyen yetenekler (yönetimsel yenilik, süreç yeniliği) genel işletme performansı üzerinde ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde etkin role sahiptir. Literatürde ilişkiyi destekleyen çalışmaların yanısıra desteklemeyen çalışmalara da rastlanmıştır. Vatan (2010) çalışmasında, İstanbul’daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinin inovasyon eğilimlerini belirlemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, konaklama işletmeleri tarafından süreç yeniliği ve pazarlama yeniliği, hizmet yeniliğinden daha fazla düzeyde tercih edilmektedir. Süreç yeniliği ve pazarlama yeniliğinin ön plana çıkmasının nedeni bu inovasyon türlerinin ürün ve hizmet inovasyonunu gerçekleştirmekten daha pratik olmasıdır. Araştırmada, en iyi bir ürünü veya hizmeti geliştirmek yerine, bu ürün ve hizmetin tasarımında veya sunumunda kolaylık sağlayacak bir yeniliğin gerçekleştirilmesinin daha kolay olacağı ifade edilmektedir.

4.2.5. Araştırma Modelindeki Faktörler Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analiziyle Belirlenmesi

Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlere ait faktörlerin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Regresyon analizi bir değişkenin diğer değişkenler tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışır. Regresyon analizinde birden fazla bağımsız değişken kullanılması olasıdır. Elde edilen regresyon modelleri araştırmacıya ilişkinin yönünü, şeklini ve bilinmeyen değerlere ait tahminleri verir (Sipahi, vd., 2006:154).



Şekil 4.3: Ara Değişken İlişkileri, Baron ve Kenny (1986) Modeli

Çoklu regresyon modelinde (Şekil 4.3), birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini analiz etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından kullanılan metot ve analizlerden faydalanılmıştır. Bir değişkenin ara değişken olabilmesi için aşağıdaki şartlar test edilmektedir:

- i. Bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde bir etkiye sahip olması,
- ii. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması,
- iii. Ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması,
- iv. Ara değişken modele eklendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (tam ara değişken) veya etkisinin azalması (kısmi ara değişken) test edilir.

4.2.5.1. Yenilik Yeteneğinin Genel Performans Üzerindeki Etkisinde Temel Yetenek Belirleyicilerin Aracılık Rolü

Bu bölüm, Baron ve Kenny (1986) modeline göre dört farklı aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak, yenilik yeteneği ile temel yetenek belirleyiciler arasındaki ilişki ele alınmıştır. İkinci aşamada, temel yetenek belirleyicilerin genel performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Üçüncü aşamada, yenilik yeteneğinin genel performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Son aşamada ise, yenilik yeteneğinin genel performans üzerindeki etkisinde temel yetenek belirleyicilerin aracılık rolü incelenmiştir.

Tablo 4.14: Yenilik Yeteneğinin Genel Performans Üzerindeki Etkisinde Temel Yetenek Belirleyicilerin Aracılık Rolü

Bağımsız Değişken	Temel Yetenek Belirleyiciler			Genel Performans								
	β	t	p	β	T	p	β	t	p	β	t	p
Sabit	1,542	8,932	0,000	1,364	4,756	0,000	1,594	6,624	0,000	1,065	3,875	0,000
Yenilik Yeteneği	0,617	15,175	0,000	-	-	-	0,643	11,359	0,000	0,432	5,413	0,000
Temel Yetenek Belirleyiciler	-	-	-	0,710	10,314	0,000	-	-	-	0,343	3,662	0,000
F	230,284			106,388			129,034			75,051		
Model (p)	0,000			0,000			0,000			0,000		
R²	0,522			0,334			0,379			0,414		

“Yenilik Yeteneği” ile “Temel Yetenek Belirleyiciler” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=230,284$; $p=0,000<0.05$). Modele göre “Temel Yetenek Belirleyiciler”in %52,2’lik kısmı “Yenilik Yeteneği” tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,522$). Konaklama işletmesinin “Yenilik Yeteneği” düzeyi “Temel Yetenek Belirleyiciler”i artırmaktadır ($\beta=0,617$).

Yenilik yeteneği, Prahalad ve Hamel (1990) tarafından belirlenen unsurlar (değerlilik, taklit edilemezlik ve yaygınlaştırabilirlik) ile temel bir yetenek haline dönüştürülmelidir. İşletmenin hizmetleri, süreçleri ve yönetsel kararları ile müşterilerine değer sunması, aynı zamanda sunulan değerın müşteriler tarafından değer olarak algılanması gerekmektedir.

“Temel Yetenek Belirleyiciler” “Genel Performans”ı ($F=106,388$; $p=0,000<0.05$) pozitif yönde etkilemektedir. Modele göre “Temel Yetenek Belirleyiciler”, “Genel Performans” üzerindeki varyansın %33,4’ünü açıklamaktadır

($R^2=0,334$). “Temel Yetenek Belirleyiciler” düzeyi “Genel Performans”ı artırmaktadır ($\beta=0,710$). Turizm sektöründe benzer ürün ve hizmetlerle aynı müşteri kitlesine hitap eden konaklama işletmelerinin temel yeteneklerini rekabetçi üstünlük kaynağı olarak ele alması gerekmektedir. Evans vd., (2003) araştırmasında temel yeteneklerin işletmenin performansını ortalamanın üzerinde artırdığını ifade etmektedir.

“Yenilik Yeteneği” “Genel Performans”ı pozitif yönde ($F=129,034$; $p=0,000<0.05$) etkilemektedir. Modele göre “Yenilik Yeteneği”, “Genel Performans” üzerindeki varyansın %37,9’unu açıklamaktadır ($R^2=0,379$). Konaklama işletmelerinin “Yenilik Yeteneği” düzeyi “Genel Performans”ı artırmaktadır ($\beta=0,643$). Yapılan araştırma, yenilik yeteneğinin işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen literatür çalışmalarını desteklemektedir. Özşahin vd., (2005)’nin araştırmalarında, yenilik yeteneğinin firma performansını olumlu ve anlamlı etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada, firmaların yenilik yeteneğini artırarak performanslarını artırdıkları saptanmıştır. Firmalar performanslarını artırmak için; yeni ürün geliştirme, süreç geliştirme, mevcut teknolojilerini geliştirme, yeni ürün tasarımı ve teknolojik yenilik yapma konularına odaklanmışlardır. Erdem vd., (2011)’nin çalışmalarında, yenilikçilik ile işletme performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki söz konusudur. Konaklama işletmesi yöneticilerinin, yenilikçilik ve işletme performansı konularında olumlu algılarına rastlanılmıştır. Yenilikçi uygulamalar işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Hurley ve Hult (1998) yenilik yeteneğinin firmaların rekabetçi üstünlük geliştirme ve daha yüksek performans seviyeleri elde etmesine olanak sağladığını öne sürmektedir. Lawson ve Samson (2001)’a göre, firmanın sahip olduğu yenilik yeteneği ne kadar güçlü ise yenilikçilik performansı o kadar etkindir. Alvarez ve Barney (2001), yenilikçilik performansı ve artan firma performansı arasında pozitif bir ilişkiyi bahsetmektedirler. Terziovski ve Samson (2007) oniki endüstri sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada, yenilik yeteneği ile firmaların yenilikçilik performansı arasında pozitif bir ilişkiye ulaşılmıştır.

“Yenilik Yeteneği”nin “Genel Performans” üzerindeki etkisinin “Temel Yetenek Belirleyiciler” modele eklendiğinde azaldığı görülmektedir. “Yenilik Yeteneği” ile “Genel Performans” arasında “Temel Yetenek Belirleyiciler”in kısmi ara değişken olduğu saptanmıştır. Literatürde yenilik yeteneği ile temel yetenek belirleyiciler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır.

4.2.5.2. Yenilik Yeteneğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde Müşteri Değerinin Aracılık Rolü

Bu bölüm, Baron ve Kenny (1986) modeline göre dört farklı aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak, yenilik yeteneği ile müşteri değeri arasındaki ilişki ele alınmıştır. İkinci aşamada, müşteri değerinin işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Üçüncü aşamada, yenilik yeteneğinin işletme performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Son aşamada ise, yenilik yeteneğinin işletme performansı üzerindeki etkisinde müşteri değerinin aracılık rolü incelenmiştir.

Tablo 4.15: Yenilik Yeteneğinin Genel Performans Üzerindeki Etkisinde Müşteri Değerinin Aracılık Rolü

Bağımsız Değişken	Müşteri Değeri			Genel Performans								
	β	t	p	β	T	P	β	t	p	β	t	p
Sabit	1,284	6,904	0,000	1,499	5,656	0,000	1,594	6,624	0,000	1,203	4,631	0,000
Yenilik Yeteneği	0,763	17,432	0,000	-	-	-	0,643	11,359	0,000	0,411	4,755	0,000
Müşteri Değeri	-	-	-	0,624	10,666	0,000	-	-	-	0,305	3,492	0,001
F	303,860			113,767			129,034			74,071		
Model (p)	0,000			0,000			0,000			0,000		
R²	0,591			0,349			0,379			0,410		

“Yenilik Yeteneği” ile “Müşteri Değeri” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=303,860$; $p=0,000<0,05$). Modele göre “Yenilik Yeteneği” “Müşteri Değeri” üzerindeki varyansın %59,1’ini açıklamaktadır ($R^2=0,591$). Konaklama işletmelerinin “Yenilik Yeteneği” düzeyi “Müşteri Değeri”ni artırmaktadır ($\beta=0,763$). Araştırmada, yenilik yeteneği ile müşteri değeri arasında yüksek ve pozitif bir ilişki kurulmuştur. Korelasyon analizinde de benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Kanten ve Yaşlıoğlu (2012)’na göre, konaklama işletmesi tarafından müşteriye değer sağlayacak yeniliklerin neler olduğunun tespit edilmesi önem arz etmektedir. Örneğin çocuklu bir aile, su ve eğlence parkına sahip A işletmesini bir değer olarak algılayabilir. Herşey dahil konaklama hizmeti sunan tatil köyü alternatiflerini kıyaslayan bir aile ise, zengin uluslararası mutfağa sahip B işletmesini bir değer olarak algılayabilir. Yöneticilerin müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi analiz etmeleri ve müşteride değer algısı oluşturacak yenilikçi unsurları tespit etmeleri gerekmektedir.

“Müşteri Değeri” ile “Genel Performans” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=113,767$; $p=0,000<0,05$). Modele göre “Müşteri Değeri”, “Genel Performans” üzerindeki varyansın %34,9’unu açıklamaktadır ($R^2=0,349$). Konaklama işletmelerinin “Müşteri Değeri” düzeyi “Genel Performans”ı artırmaktadır ($\beta=0,624$). Konaklama işletmeleri, performanslarını daha üst seviyelere çıkarmak için müşterilerine değer (kalite, prestij, parasal değer) önerisi sunmaktadırlar. Marka adları (Hilton, Marriott, Dedeman vb.) bazı müşteriler için prestij kaynağıdır. Otelde sunulan asistan hizmeti ile Adam & Eve Otelleri; müşterilerinin özel uçak/limuzin/helikopter ile alınması konusunda Rixos Otelleri müşterilerine üstün değer sunmaktadır.

“Yenilik Yeteneği”nin “Genel Performans”ı hem doğrudan (yenilik-genel performans) hem de dolaylı olarak (Yenilik-Müşteri Değeri-Genel Performans) etkilediği tespit edilmiştir. Bu durum, “Müşteri Değeri”nin “Yenilik Yeteneği” ve “Genel Performans” arasında aracı bir değişken olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.16: Yenilik Yeteneğinin Finansal ve Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisinde Müşteri Değerinin Aracılık Rolü

Bağımsız Değişken	Müşteri Değeri			Finansal Performans								
	β	T	P	β	T	P	β	t	p	β	t	P
Sabit	1,280	6,597	0,000	1,481	4,012	0,000	1,185	3,515	0,001	0,840	2,286	0,023
Süreç Yeniliği	0,317	5,571	0,000	-	-	-	0,298	3,005	0,003	0,212	2,015	0,045
Yönetimsel Yenilik	0,192	3,509	0,001	-	-	-	0,527	5,533	0,000	0,475	4,894	0,000
Hizmet Yeniliği	0,252	5,156	0,000	-	-	-	-0,076	-0,893	0,373	-0,144	-1,610	0,109
Müşteri Değeri	-	-	-	0,641	7,859	0,000	-	-	-	0,270	2,256	0,025
F	102,246			61,770			32,919			26,450		
Model (p)	0,000			0,000			0,000			0,000		
R²	0,591			0,224			0,313			0,326		
Bağımsız Değişken	Müşteri Değeri			Finansal Olmayan Performans								
	β	T	p	β	T	P	β	t	p	β	T	P
Sabit	1,280	6,597	0,000	1,511	5,098	0,000	1,645	5,682	0,000	1,173	3,791	0,000
Süreç Yeniliği	0,317	5,571	0,000	-	-	-	0,272	3,195	0,002	0,155	1,745	0,082
Yönetimsel Yenilik	0,192	3,509	0,001	-	-	-	0,263	3,219	0,001	0,192	2,352	0,020
Hizmet Yeniliği	0,252	5,156	0,000	-	-	-	0,082	1,124	0,262	-0,011	-0,146	0,884
Müşteri Değeri	-	-	-	0,611	9,337	0,000	-	-	-	0,369	3,662	0,000
F	102,246			87,183			28,559			26,056		
Model (p)	0,000			0,000			0,000			0,000		
R²	0,591			0,291			0,282			0,323		

Yenilik Yeteneği İle Müşteri Değeri Arasındaki İlişki: “Süreç Yeniliği”, “Yönetimsel Yenilik” ve “Hizmet Yeniliği” ile “Müşteri Değeri” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=102,246$; $p=0,000<0.05$). Modele göre “Yenilik Yeteneği” “Müşteri Değeri” üzerindeki varyansın %59’1’ini açıklamaktadır ($R^2=0,591$). “Süreç Yeniliği” ($\beta=0,317$), “Yönetimsel Yenilik” ($\beta=0,192$) ve “Hizmet Yeniliği” ($\beta=0,252$) “Müşteri Değeri”ni artırmaktadır. “Müşteri Değeri” üzerinde en fazla etkiye sahip olan değişkenler sırasıyla; “Süreç Yeniliği”, “Hizmet Yeniliği” ve “Yönetimsel Yenilik” alanındadır. Araştırma sonuçları literatür çalışmalarını desteklemektedir. Yenilik yeteneği ile müşteri değeri arasında yapılan çalışmalar şu şekildedir:

Nasution ve Mavondo (2008:491,492) yaptıkları çalışmada, ürün yeniliği ve süreç yeniliği ile müşteri değeri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Fakat, yönetimsel yenilik ile müşteri değeri arasında ilişkiye rastlanmamıştır. Çünkü yönetimsel yenilik müşteriden ziyade işletmenin yeniliğine etkide bulunan içsel bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Kanten ve Yaşlıoğlu (2012) yaptıkları çalışmada, konaklama işletmelerinde hizmetlere, süreçlere ve yönetimsel uygulamalara ilişkin yeniliklerin müşteri değeri üzerindeki rolünü incelemişlerdir. Araştırmada, konaklama işletmelerindeki yöneticilerden elde edilen veriler doğrultusunda, değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu kabul edilmiştir. Buna göre, hizmetlere ve süreçlere ilişkin yenilikler müşteri değerini olumlu yönde etkilemektedir. Hizmetleri ve süreçleri iyi düzeyde anlayan ve değerlendiren müşteriler bu alanlarda yapılan yenilikleri de doğrudan anlamaktadırlar. Fakat yönetimsel yenilik müşteriler tarafından doğrudan anlaşılmamaktadır. Çünkü yönetimsel yenilikler özellikle işletme içi kaynaklara yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Yönetimsel yenilikler, hizmet kalitesi vasıtasıyla müşteri değerinin oluşumunda dolaylı fakat önemli role sahiptir.

Müşteri Değeri İle Finansal Ve Finansal Olmayan Performans Arasındaki İlişki: “Müşteri Değeri” ile “Finansal Performans” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=61,770$; $p=0,000<0.05$). Modele göre “Müşteri Değeri” “Finansal Performans” üzerindeki varyansın %22,4’ünü açıklamaktadır ($R^2=0,224$). “Müşteri Değeri” faktörü “Finansal Performans”ı artırmaktadır ($\beta=0,641$). “Müşteri Değeri” ile “Finansal Olmayan Performans” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel

olarak anlamlı bulunmuştur ($F=87,183$; $p=0,000<0.05$). Modele göre “Müşteri Değeri” “Finansal Olmayan Performans” üzerindeki varyansın %29,1’ini açıklamaktadır ($R^2=0,291$). “Müşteri” Değeri” “Finansal Olmayan Performans”ı artırmaktadır ($\beta=0,611$).

Yenilik Yeteneği İle Finansal Ve Finansal Olmayan Performans Arasındaki İlişki: “Süreç Yeniliği”, “Yönetimsel Yenilik”, “Hizmet Yeniliği” ile “Finansal Performans” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=32,919$; $p=0,000<0.05$). Modele göre “Yenilik Yeteneği” “Finansal Performans” üzerindeki varyansın %31,3’ünü açıklamaktadır ($R^2=0,313$). Finansal Performans”ı en yüksek düzeyde destekleyen değişken “Yönetimsel Yenilik” olarak tespit edilmiştir ($\beta=0,527$). “Süreç Yeniliği”, “Yönetimsel Yenilik”, “Hizmet Yeniliği” ile “Finansal Olmayan Performans” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=28,559$; $p=0,000<0.05$). Modele göre “Yenilik Yeteneği” finansal olmayan performans üzerindeki varyansın %28,2’sini açıklamaktadır ($R^2=0,282$). “Finansal Olmayan Performans”ı en yüksek düzeyde destekleyen değişken “Süreç Yeniliği” olarak tespit edilmiştir ($\beta=0,272$).

Yenilik Yeteneğinin Finansal Ve Finansal Olmayan Performans Üzerinde Etkisinde Müşteri Değerinin Aracılık Rolü: “Süreç Yeniliği”nin Finansal ve Finansal Olmayan Performans” üzerindeki etkisinin “Müşteri Değeri” modele eklendiğinde azaldığı görülmektedir. “Süreç Yeniliği” ile “Finansal ve Finansal Olmayan Performans” arasında “Müşteri Değerinin” kısmi ara değişken olduğu saptanmıştır.

“Yönetimsel Yeniliğin” “Finansal ve Finansal Olmayan Performans” üzerindeki etkisinin “Müşteri Değeri” modele eklendiğinde azaldığı görülmektedir. “Yönetimsel Yenilik” ile “Finansal ve Finansal Olmayan Performans” arasında “Müşteri Değerinin” kısmi ara değişken olduğu saptanmıştır.

“Hizmet Yeniliği” ile “Finansal ve Finansal Olmayan Performans” arasında yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p>0.05$). Aynı zamanda “Hizmet Yeniliğinin” “Finansal Performans” üzerindeki etkisinin “Müşteri Değeri” modele eklendiğinde anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($p>0.05$).

4.2.5.3. Yenilik Yeteneğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde Temel Yetenek Belirleyicilerin Aracılık Rolü

Bu bölümde, yenilik yeteneğini oluşturan faktörler; süreç yeniliği, yönetsel yenilik ve hizmet yeniliği ile temel yetenek belirleyicileri oluşturan faktörler; değerlilik, taklit edilemezlik ve yaygınlaştırabilirlik arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Yenilik yeteneği ile işletme performansı arasındaki ilişki temel yetenek belirleyicilerin aracılık rolü ile ele alınmıştır.

Tablo 4.17: Yenilik Yeteneğinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Temel Yetenek Belirleyicilerin Aracılık Rolü

Bağımsız Değişken	Yaygınlaştırabilirlik			Finansal Performans								
	B	T	P	B	t	P	B	t	p	B	T	p
Sabit	1,432	5,455	0,000	2,137	6,291	0,000	1,185	3,515	0,001	0,951	2,651	0,009
Süreç Yeniliği	0,339	4,398	0,000	-	-	-	0,298	3,005	0,003	0,242	2,350	0,020
Yönetsel Yenilik	0,213	2,866	0,005	-	-	-	0,527	5,533	0,000	0,492	5,097	0,000
Hizmet Yeniliği	0,151	2,277	0,024	-	-	-	-0,076	-0,893	0,373	-0,101	-1,176	0,241
Yaygınlaştırabilirlik	-	-	-	0,504	6,614	0,000	-	-	-	0,164	1,847	0,066
F	45,466			43,747			32,919			25,829		
Model (p)	0,000			0,000			0,000			0,000		
R²	0,388			0,169			0,313			0,321		
Bağımsız Değişken	Değerlilik			Finansal Performans								
	B	T	P	B	T	P	B	T	p	B	T	p
Sabit	1,270	5,237	0,000	2,102	6,598	0,000	1,185	3,515	0,001	0,859	2,430	0,016
Süreç Yeniliği	0,099	1,386	0,167	-	-	-	0,298	3,005	0,003	0,272	2,777	0,006
Yönetsel Yenilik	0,207	3,021	0,003	-	-	-	0,527	5,533	0,000	0,474	4,942	0,000
Hizmet Yeniliği	0,421	6,884	0,000	-	-	-	-0,076	-0,893	0,373	-0,184	-1,983	0,049
Değerlilik	-	-	-	0,527	7,169	0,000	-	-	-	0,257	2,699	0,008
F	70,840			51,392			32,919			27,261		
Model (p)	0,000			0,000			0,000			0,000		
R²	0,499			0,194			0,313			0,333		
Bağımsız Değişken	Taklit Edilemezlik			Finansal Performans								
	B	T	P	B	T	P	B	T	p	B	T	p
Sabit	2,250	5,812	0,000	3,453	13,762	0,000	1,185	3,515	0,001	0,922	2,552	0,011
Süreç Yeniliği	0,062	0,542	0,588	-	-	-	0,298	3,005	0,003	0,290	2,950	0,004
Yönetsel Yenilik	0,223	2,042	0,042	-	-	-	0,527	5,533	0,000	0,501	5,241	0,000
Hizmet Yeniliği	0,033	0,342	0,733	-	-	-	-0,076	-0,893	0,373	-0,080	-0,945	0,346
Taklit edilemezlik	-	-	-	0,254	3,695	0,000	-	-	-	0,117	1,947	0,053
F	4,708			13,650			32,919			25,970		
Model (p)	0,003			0,000			0,000			0,000		
R²	0,050			0,057			0,313			0,322		

Yenilik Yeteneğinin Temel Yetenek Belirleyiciler Üzerindeki Etkisi: “Yenilik Yetenekleri” ile “Yaygınlaştırabilirlik” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere

yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=45,466$; $p=0,000<0.05$). Modele göre “Yenilik Yetenekleri” “Yaygınlaştırabilirlik” üzerindeki varyansın %38,8’ini açıklamaktadır ($R^2=0,388$). “Süreç Yeniliği” ($\beta=0,339$), “Yönetimsel Yenilik” ($\beta=0,213$) ve “Hizmet Yeniliği” ($\beta=0,151$) “Yaygınlaştırabilirlik” düzeyini artırmaktadır. “Yaygınlaştırabilirlik” üzerinde en fazla etkiye sahip olan değişkenler sırasıyla; “Süreç Yeniliği”, “Yönetimsel Yenilik” ve “Hizmet Yeniliği” alanındadır.

“Yenilik Yetenekleri” ile “Değerlilik” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=70840$; $p=0,000<0.05$). Modele göre “Yenilik Yetenekleri” “Değerlilik” üzerindeki varyansın %49,9’unu açıklamaktadır ($R^2=0,499$). “Süreç Yeniliği” ($\beta=0,099$), “Yönetimsel Yenilik” ($\beta=0,207$) ve “Hizmet Yeniliği” ($\beta=0,421$) “Değerlilik” düzeyini artırmaktadır. “Değerlilik” üzerinde en fazla etkiye sahip olan değişkenler sırasıyla; “Hizmet Yeniliği”, “Yönetimsel Yenilik” ve “Süreç Yeniliği” alanındadır.

“Yenilik Yetenekleri” ile “Taklit Edilemezlik” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,708$; $p=0,000<0.05$). Modele göre “Yenilik Yetenekleri” “Taklit Edilemezlik” üzerindeki varyansın %0,05’ini açıklamaktadır ($R^2=0,050$). “Süreç Yeniliği” ($\beta=0,062$), “Yönetimsel Yenilik” ($\beta=0,223$) ve “Hizmet Yeniliği” ($\beta=0,033$) “Taklit Edilemezlik” düzeyini artırmaktadır. “Taklit Edilemezlik” üzerinde en fazla etkiye sahip olan faktör “Yönetimsel Yenilik” alanındadır. İşletmeler benzer üretim sürecini uygular fakat üstün kaynak ve yetenekler, işletmelerin farklılaşmasında ve üstün rekabetçi konum elde etmesinde önemli rol oynar. Aynı pazarda, aynı müşteri kitlesine hitap eden konaklama işletmelerinin rekabetçi üstünlüğü, sahip oldukları değerler rakip firmalar tarafından kolayca kopyalanamaması ile mümkündür. Yönetimsel yenilikler rakip firmalar tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen yenilik yetenekleri kapsamında yer almaktadır.

Konaklama işletmelerinde taklit edilemezlik unsuru üç farklı perspektifte değerlendirilir. İlk olarak, marka adları, taklit edilmesi imkansız olan firma yetenekleri içerisinde yer almaktadır. Hilton, Dedeman, Marriott vb. değer ifade eden, benzersiz, müşterilerine güven sağlayan markalardır. Oluşturulması süreç isteyen bu markalar ile işletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. İkinci olarak, dizayn oteller,

kendisi fiziksel yapı olarak taklit olan işletmelerdir. Fiziksel yapıları ile farklı ülke mimarilerini yansıtan dizayn oteller, müşterilerine yansıttığı kültürü (Osmanlı, Japon, Rus vb.) hissettirmekte ve bir değer ifade etmektedir. Bu yetenek, işletmeye özgüdür ve müşteriler tarafından özellikle tercih sebebidir. Üçüncü olarak, insan kaynakları ve yönetim alanında gerçekleştirilen yenilikler rekabetçi üstünlük sağlayan yeniliklerdir. Tokmak (2008:116) araştırmasında, işletmelerin günümüzde taklit edilmeyecek, rekabetçi üstünlük sağlayan temel değerlerinin insan kaynakları olduğu ifade edilmiştir.

Yenilik Yeteneğinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Temel Yetenek Belirleyicilerin Aracılık Rolü: “Yönetimsel Yeniliğin” finansal performans üzerindeki etkisinin “Temel Yetenek Belirleyiciler” modele eklendiğinde azaldığı görülmektedir. “Yönetimsel Yenilik” ile “Finansal Performans” arasında “Temel Yetenek Belirleyiciler”in kısmi ara değişken olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda, işletme yönetiminin müşterinin algıladığı değere önemli bir katkı sağlaması ile birlikte finansal performansta artış gözlenmektedir. Yönetimsel yeniliğin finansal performans üzerindeki etkisinin “Yaygınlaştırabilirlik” modele eklendiğinde azaldığı görülmektedir. “Yönetimsel Yenilik” ile “Finansal Performans arasında “Yaygınlaştırabilirlik” faktörünün kısmi ara değişken olduğu saptanmıştır. Başarılı insan kaynaklarının, yeni iş alanlarında istihdam edilerek yeteneğin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması mümkündür. Bu anlamda özellikle Zincir/Grup Otel işletmelerinin başarılı insan kaynakları rotasyon yöntemi ile grubun farklı işletmelerinde çalıştırılması, rekabetçi üstünlüğün eş zamanlı olarak yayılmasını sağlayacaktır. İşletmenin yönetimsel yetenekleri farklı sektörlerde ve iş alanlarında kullanılabilir.

“Yönetimsel Yeniliğin” “Finansal Performans” üzerindeki etkisinin “Taklit Edilemezlik” modele eklendiğinde azaldığı görülmektedir. “Yönetimsel Yenilik” ile “Finansal Performans” arasında “Taklit Edilemezlik” faktörünün kısmi ara değişken olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda, özellikle insan kaynaklarının taklit edilemez özelliği finansal performansı etkilemektedir. Konaklama işletmelerinin yönetimsel yenilik düzeyi taklit edilemezlik düzeyini artırmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe insan merkezli yenilikler işletme yeteneklerinin uzun süre taklit edilmesini önlemekte ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamaktadır.

Araştırmaya ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, süreç yeniliğinin finansal performans üzerindeki etkisinin, temel yetenek belirleyicilerden “yaygınlaştırabilirlik” modele eklendiğinde azaldığı görülmektedir. Süreç yeniliği ile finansal performans arasında yaygınlaştırabilirliğin kısmi ara değişken olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda, süreç yeniliği işletmelerin yeni iş alanlarına ve pazarlara girmesini teşvik etmektedir. Yeni iş alanlarına ve pazarlara giren işletmenin finansal performansında artış beklenmektedir. Marriott Otelleri bu konuda verilebilecek en iyi örnekler arasındadır. Marriott, çalışmaya Washington’da restoran işletmeciliğiyle başladı. Müşterileri sık sık havaalanına giderken paket servisi siparişi verdiği için, Marriott havayolu ikram servisi işine girdi. Marriott daha sonra aile restoranları altyapısını genişletmeye başladı ve otelcilik sektörüne geçti. Marriott, otelcilik sektöründen yolcu gemileri, eğlence parkları, toptan seyahat acenteleri, ucuz moteller ve huzurevlerine yayıldı (Porter, 1987:190).

Tablo 4.18: Yenilik Yeteneğinin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisinde Temel Yetenek Belirleyicilerin Aracılık Rolü

Bağımsız Değişken	Yaygınlaştırabilirlik			Finansal Olmayan Performans								
	β	T	p	β	t	p	β	t	p	β	T	p
Sabit	1,432	5,455	0,000	2,072	7,562	0,000	1,645	5,682	0,000	1,287	4,257	0,000
Süreç Yeniliği	0,339	4,398	0,000	-	-	-	0,272	3,195	0,002	0,187	2,152	0,033
Yönetimsel Yenilik	0,213	2,866	0,005	-	-	-	0,263	3,219	0,001	0,210	2,580	0,011
Hizmet Yeniliği	0,151	2,277	0,024	-	-	-	0,082	1,124	0,262	0,044	0,615	0,540
Yaygınlaştırabilirlik	-	-	-	0,496	8,062	0,000	-	-	-	0,250	3,342	0,001
F	45,466			64,998			28,559			25,265		
Model (p)	0,000			0,000			0,000			0,000		
R²	0,388			0,234			0,282			0,316		
Bağımsız Değişken	Değerlilik			Finansal Olmayan Performans								
	β	T	p	β	t	p	β	t	p	β	T	p
Sabit	1,270	5,237	0,000	1,967	7,805	0,000	1,645	5,682	0,000	1,185	4,028	0,000
Süreç Yeniliği	0,099	1,386	0,167	-	-	-	0,272	3,195	0,002	0,236	2,891	0,004
Yönetimsel Yenilik	0,207	3,021	0,003	-	-	-	0,263	3,219	0,001	0,188	2,360	0,019
Hizmet Yeniliği	0,421	6,884	0,000	-	-	-	0,082	1,124	0,262	-0,070	-0,909	0,364
Değerlilik	-	-	-	0,535	9,194	0,000	-	-	-	0,362	4,566	0,000
F	70,840			84,536			28,559			28,685		
Model (p)	0,000			0,000			0,000			0,000		
R²	0,499			0,285			0,282			0,345		
Bağımsız Değişken	Taklit Edilemezlik			Finansal Olmayan Performans								
	β	T	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p
Sabit	2,250	5,812	0,000	4,200	19,312	0,000	1,645	5,682	0,000	1,879	6,062	0,000
Süreç Yeniliği	0,062	0,542	0,588	-	-	-	0,272	3,195	0,002	0,278	3,292	0,001
Yönetimsel Yenilik	0,223	2,042	0,042	-	-	-	0,263	3,219	0,001	0,286	3,494	0,001
Hizmet Yeniliği	0,033	0,342	0,733	-	-	-	0,082	1,124	0,262	0,085	1,180	0,239
Taklit edilemezlik	-	-	-	0,017	0,281	0,779	-	-	-	-0,104	-2,016	0,045
F	4,708			0,079			28,559			22,752		
Model (p)	0,003			0,779			0,000			0,000		
R²	0,050			-0,004			0,282			0,293		

“Süreç Yeniliğinin” ve “Yönetimsel Yeniliğin” “Finansal Olmayan Performans” üzerindeki etkisinin “Yaygınlaştırabilirlik” modele eklendiğinde azaldığı görülmektedir. “Süreç Yeniliği” ve “Yönetimsel Yenilik” ile “Finansal Olmayan Performans” arasında “Yaygınlaştırabilirliğin” kısmi ara değişken olduğu saptanmıştır.

“Yönetimsel Yeniliğin” “Finansal Olmayan Performans” üzerindeki etkisinin “Değerlilik” modele eklendiğinde azaldığı görülmektedir. “Yönetimsel Yenilik” ile “Finansal Olmayan Performans” arasında “Değerliliğin” kısmi ara değişken olduğu saptanmıştır. “Yönetimsel yeniliğin” “Finansal Olmayan Performans” üzerindeki etkisinin “Taklit Edilemezlik” modele eklendiğinde azaldığı görülmektedir. “Yönetimsel Yenilik” ile “Finansal Olmayan Performans” arasında “Taklit Edilemezlik” unsurunun kısmi ara değişken olduğu saptanmıştır.

4.2.6. Araştırma Modelindeki Faktörlerin Coğrafik ve Demografik Özelliklerle İlişkisi

Araştırma verilerinin analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin, coğrafik ve demografik özelliklerle olan ilişkisi ayrıntılı olarak incelenmiştir. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı karşılaştırmada T-testi, ikiden fazla gruplararası karşılaştırmalarda Tek Yönlü (One Way) Anova testi uygulanmıştır. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Farklılığa neden olan grup tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır.

Tablo 4.19: Yenilik Yeteneğinin İşletmenin Bulunduğu Bölge Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	Fark
Süreç Yeniliği	Akdeniz	140	4,575	0,419	1,873	0,135	
	Ege	39	4,215	0,616			
	Marmara	16	4,250	0,465			
	Diğer	16	4,393	0,598			
Yönetimsel Yenilik	Akdeniz	140	4,375	0,551	1,610	0,188	
	Ege	39	4,056	0,607			
	Marmara	16	3,950	0,695			
	Diğer	16	4,177	0,631			
Hizmet Yeniliği	Akdeniz	140	4,547	0,410	4,454	0,005	1 > 4
	Ege	39	3,827	0,642			4 > 2
	Marmara	16	3,953	0,770			1 > 2
	Diğer	16	4,139	0,740			1 > 3
Yenilik Yeteneği	Akdeniz	140	4,496	0,406	3,163	0,026	4 > 2
	Ege	39	4,048	0,536			1 > 2
	Marmara	16	4,058	0,555			1 > 3
	Diğer	16	4,243	0,565			

Konaklama işletmelerinin, “Süreç Yeniliği” ve “Yönetimsel Yenilik” faktörlerinin işletmenin bulunduğu bölge değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova)

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Konaklama işletmelerinin, “Hizmet Yeniliği” faktörünün işletmenin bulunduğu bölge değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,454$; $p=0,005<0,05$). Akdeniz Bölgesi’ndeki konaklama işletmelerinin hizmet yeniliği puanları ($x=4,547$), diğer bölgelerdeki konaklama işletmelerinin hizmet yeniliği puanlarından yüksek bulunmuştur. Akdeniz Bölgesi en fazla turist kabul eden bölge konumundadır. 2013 yılı verilerine göre Antalya ilini 12.066.000 turist ziyaret etmiştir. 2013 yılında Antalya’ya en çok ziyaretçi gönderen ülke sıralamasında Rusya Federasyonu % 30,01 (3.338.166) ile birinci, Almanya % 25,48 (2.834.413) ile ikinci, Hollanda % 4,92 (547.370) ile üçüncü sırada yer almaktadır. Hollanda’yı İngiltere, Ukrayna, İsveç, Norveç, Belçika, Kazakistan, Avusturya ve Fransa izlemektedir. Turist sayısı ile birlikte Antalya ilinin yatak kapasiteside artış göstermiştir. 2013 yılı verilerine göre, Antalya ili 200.564 oda ve 431.294 yatak kapasitesi ile Türkiye’nin en fazla oda ve yatak kapasitesi ile hizmet vermektedir (<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr>, e.t.01.07.2014). Antalya ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin, gerek bölgesel gerekse uluslararası düzeyde üstün rekabetçi üstünlük sağlaması için, hizmetlerinde sürekli yeniliğe gitmesi ve rakiplerinde olmayan farklı yeniliklerle müşterilerine değer sunması gerekmektedir.

“Yenilik Yeteneği”nin işletmenin bulunduğu bölge değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,163$; $p=0,026<0,05$). Akdeniz Bölgesi’ndeki konaklama işletmelerinin “Yenilik Yeteneği” puanları ($x=4,496$), diğer bölgelerdeki konaklama işletmelerinin “Yenilik Yeteneği” puanlarından yüksek bulunmuştur. Araştırma bulgularına göre, Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri içerisinde Antalya ilindeki oteller, en yenilikçi işletmeler kategorisinde yer almaktadır. Antalya ilinde her geçen gün yeni bir tesisin turizm sektörüne kazandırılması ile birlikte, mevcut tesisler de yenilik ekseninde faaliyetlerini sürdürmektedirler. TÜROFED tarafından hazırlanan Turizm Raporu’na göre, Türkiye’de Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan belgeli tesis sayısı 2013 yılında 3 bin 800’e ulaşmıştır. 2012 yılında Türkiye genelinde 375 olan 5 yıldızlı otel sayısı 2013 yılında 413’e yükselmiştir. Son bir yılda Türkiye’de 38 adet 5 yıldızlı, 11 adet termal konaklama tesisi hizmete açılmıştır (<http://www.turizmguncel.com>, e.t.01.07.2014)

Tablo 4.20: Yenilik Yeteneğinin İşletmenin Bulunduğu İl Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	P
Süreç Yeniliği	Antalya	138	4,405	0,582	0,845	0,470
	Muğla	19	4,189	0,609		
	İstanbul	14	4,257	0,387		
	Diğer	40	4,385	0,598		
Yönetimsel Yenilik	Antalya	138	4,210	0,662	0,601	0,601
	Muğla	19	4,042	0,575		
	İstanbul	14	4,000	0,617		
	Diğer	40	4,166	0,629		
Hizmet Yeniliği	Antalya	138	4,156	0,752	0,992	0,398
	Muğla	19	3,855	0,573		
	İstanbul	14	3,982	0,661		
	Diğer	40	4,126	0,738		
Yenilik Yeteneği	Antalya	138	4,257	0,598	1,032	0,380
	Muğla	19	4,028	0,505		
	İstanbul	14	4,079	0,448		
	Diğer	40	4,226	0,568		

“Süreç Yeniliği”, “Yönetimsel Yenilik”, “Hizmet Yeniliği” ve “Yenilik Yeteneği”nin işletmenin bulunduğu il değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.21: Yenilik Yeteneğinin Otel Sınıfına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	P
Süreç Yeniliği	Zincir/Grup Otel	165	4,415	0,517	2,452	0,052
	Bağımsız Otel	46	4,178	0,759		
Yönetimsel Yenilik	Zincir/Grup Otel	165	4,172	0,607	0,853	0,395
	Bağımsız Otel	46	4,083	0,705		
Hizmet Yeniliği	Zincir/Grup Otel	165	4,106	0,703	0,293	0,770
	Bağımsız Otel	46	4,071	0,800		
Yenilik yeteneği	Zincir/Grup Otel	165	4,240	0,525	1,364	0,174
	Bağımsız Otel	46	4,113	0,658		

“Süreç Yeniliği”, “Yönetimsel Yenilik”, “Hizmet Yeniliği” ve “Yenilik Yeteneği”nin otel sınıfı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.22: Yenilik Yeteneğinin Yöneticilerin Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Süreç Yeniliği	1 Yıldan Az	23	4,357	0,504	1,412	0,231
	1-3 Yıl	52	4,350	0,599		
	4-6 Yıl	43	4,214	0,652		
	7-9 Yıl	49	4,502	0,417		
	10 Yıldan Fazla	44	4,373	0,679		
Yönetimsel Yenilik	1 Yıldan Az	23	4,383	0,556	1,367	0,247
	1-3 Yıl	52	4,058	0,789		
	4-6 Yıl	43	4,093	0,526		
	7-9 Yıl	49	4,127	0,514		
	10 Yıldan Fazla	44	4,232	0,647		
Hizmet Yeniliği	1 Yıldan Az	23	4,326	0,721	0,683	0,605
	1-3 Yıl	52	4,034	0,777		
	4-6 Yıl	43	4,087	0,617		
	7-9 Yıl	49	4,087	0,534		
	10 Yıldan Fazla	44	4,080	0,923		
Yenilik yeteneği	1 Yıldan Az	23	4,357	0,536	0,810	0,520
	1-3 Yıl	52	4,155	0,657		
	4-6 Yıl	43	4,135	0,506		
	7-9 Yıl	49	4,249	0,369		
	10 Yıldan Fazla	44	4,239	0,656		

“Süreç Yeniliği”, “Yönetimsel Yenilik”, “Hizmet Yeniliği” ve “Yenilik Yeteneği”nin yöneticilerin çalışma süresi değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.23: Yenilik Yeteneğinin Personel Sayısına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Süreç Yeniliği	50-100	14	4,014	0,940	2,520	0,059
	100-250	54	4,474	0,475		
	250-500	60	4,317	0,573		
	500 Ve üzeri	83	4,383	0,568		
Yönetimsel Yenilik	50-100	14	3,957	0,805	1,167	0,324
	100-250	54	4,226	0,692		
	250-500	60	4,217	0,513		
	500 Ve üzeri	83	4,092	0,628		
Hizmet Yeniliği	50-100	14	3,804	0,921	1,373	0,252
	100-250	54	4,218	0,727		
	250-500	60	4,117	0,812		
	500 Ve üzeri	83	4,057	0,603		
Yenilik yeteneği	50-100	14	3,934	0,848	1,838	0,141
	100-250	54	4,312	0,549		
	250-500	60	4,224	0,516		
	500 Ve üzeri	83	4,186	0,524		

“Süreç Yeniliği”, “Yönetimsel Yenilik”, “Hizmet Yeniliği” ve “Yenilik Yeteneği”nin personel sayısı değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.24: Müşteri Değerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	T/F	P
Müşteri Değeri	Zincir/Grup Otel	165	4,546	0,528	2,434	0,016
	Bağımsız Otel	46	4,324	0,607		
	1 Yıldan Az	23	4,478	0,722	1,692	0,153
	1-3 Yıl	52	4,456	0,599		
	4-6 Yıl	43	4,463	0,485		
	7-9 Yıl	49	4,669	0,365		
	10 Yıldan Fazla	44	4,398	0,609		
	50-100	14	4,300	0,560	0,931	0,427
	100-250	54	4,504	0,616		
	250-500	60	4,463	0,445		
500 Ve üzeri	83	4,551	0,577			

“Müşteri Değeri” faktörünün konaklama işletmesi sınıfı değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.434$; $p=0.016<0,05$). Zincir/Grup konaklama işletmelerinin “Müşteri Değeri” puanları ($x=4,546$), bağımsız konaklama işletmelerinin “Müşteri Değeri” puanlarından ($x=4,324$) yüksek bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, Zincir/Grup konaklama işletmeleri, bağımsız konaklama işletmelerine göre müşterilerine daha fazla düzeyde değer sunmaktadır.

Konaklama işletmelerinin, müşteri değeri faktörlerinin çalışma süresi değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Konaklama işletmelerinin, müşteri değeri faktörlerinin personel sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.25: Müşteri Değerinin İşletmenin Bulunduğu Bölge/İl Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	
Müşteri Değeri	Akdeniz	140	4,631	0,400	3,151	0,026	1 > 2 4 > 2
	Ege	39	4,280	0,637			
	Marmara	16	4,388	0,639			
	Diğer	16	4,555	0,518			
	Antalya	138	4,548	0,519	1,339	0,263	
	Muğla	19	4,463	0,453			
	İstanbul	14	4,435	0,582			
	Diğer	40	4,497	0,675			

Konaklama işletmelerinin, “Müşteri Değeri” faktörünün işletmenin bulunduğu bölge değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,151$; $p=0,026<0,05$). Akdeniz Bölgesi’ndeki konaklama işletmelerinin

“Müşteri Değeri” puanları ($x=4,631$), diğer bölgelerdeki konaklama işletmelerinin, “Müşteri Değeri” puanlarından yüksek bulunmuştur. Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticilere göre, Akdeniz Bölgesi’ndeki (% 99 Antalya ili) konaklama işletmeleri diğer bölgelerde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden daha fazla düzeyde müşterilerine değer sunmaktadır.

“Müşteri Değeri” faktörünün işletmenin bulunduğu il değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 4.26: Temel Yetenek Belirleyicilerin İşletmenin Bulunduğu Bölge Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Yaygınlaştırabilirlik	Akdeniz	140	4,479	0,588	1,841	0,141
	Ege	39	4,295	0,617		
	Marmara	16	4,188	0,783		
	Diğer	16	4,344	0,554		
Değerlilik	Akdeniz	140	4,318	0,603	0,657	0,579
	Ege	39	4,160	0,736		
	Marmara	16	4,297	0,579		
	Diğer	16	4,313	0,574		
Taklit Edilemezlik	Akdeniz	140	3,591	0,721	2,418	0,067
	Ege	39	3,487	0,692		
	Marmara	16	3,354	0,602		
	Diğer	16	3,979	0,821		
Temel Yetenek Belirleyiciler	Akdeniz	140	4,178	0,459	1,739	0,160
	Ege	39	4,026	0,514		
	Marmara	16	4,000	0,438		
	Diğer	16	4,233	0,510		

“Yaygınlaştırabilirlik”, “Değerlilik”, “Taklit Edilemezlik” ve “Temel Yetenek Belirleyiciler”in işletmenin bulunduğu bölge değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.27: Temel Yetenek Belirleyicilerin İşletmenin Bulunduğu İl Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Yaygınlaştırabilirlik	Antalya	138	4,471	0,588	1,436	0,233
	Muğla	19	4,394	0,579		
	İstanbul	14	4,267	0,600		
	Diğer	40	4,268	0,689		
Değerlilik	Antalya	138	4,308	0,601	0,192	0,902
	Muğla	19	4,289	0,560		
	İstanbul	14	4,232	0,583		
	Diğer	40	4,231	0,749		
Taklit Edilemezlik	Antalya	138	3,591	0,726	0,958	0,414
	Muğla	19	3,456	0,721		
	İstanbul	14	3,357	0,514		
	Diğer	40	3,691	0,771		
Temel Yetenek Belirleyiciler	Antalya	138	4,123	0,458	0,718	0,542
	Muğla	19	4,046	0,358		
	İstanbul	14	3,952	0,302		
	Diğer	40	4,063	0,596		

“Yaygınlaştırabilirlik”, “Değerlilik”, “Taklit Edilemezlik” ve “Temel Yetenek Belirleyiciler” in işletmenin bulunduğu il değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.28: Temel Yetenek Belirleyicilerin Otel Sınıfına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Yaygınlaştırabilirlik	Zincir/Grup Otel	165	4,474	0,540	2,835	0,025
	Bağımsız Otel	46	4,190	0,784		
Değerlilik	Zincir/Grup Otel	165	4,318	0,588	1,390	0,166
	Bağımsız Otel	46	4,174	0,734		
Taklit edilemezlik	Zincir/Grup Otel	165	3,546	0,725	-1,430	0,154
	Bağımsız Otel	46	3,717	0,706		
Temel Yetenek Belirleyiciler	Zincir/Grup Otel	165	4,164	0,438	1,378	0,170
	Bağımsız Otel	46	4,055	0,585		

“Yaygınlaştırabilirlik” faktörünün konaklama işletmesi sınıfı değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.835$; $p=0.025<0,05$). Zincir/Grup otelde çalışan işletme yöneticilerinin “Yaygınlaştırabilirlik” puanları ($x=4,474$), bağımsız otelde çalışan işletme yöneticilerinin “Yaygınlaştırabilirlik” puanlarından ($x=4,190$) yüksek bulunmuştur. Zincir/Grup otellerin yaygınlaştırabilirlik düzeyi bağımsız otel işletmelerine göre daha yüksektir. Zincir/Grup otel işletmeleri bağımsız otel işletmelerine göre, ürün ve hizmetlerini, yeni

iş alanlarının oluşturulmasında daha fazla kullanmakta ve yeni pazarlara yönelmektedirler.

“Değerlilik”, “Taklit Edilemezlik” ve “Temel Yetenek Belirleyiciler”in konaklama işletmesi sınıfı değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.29: Temel Yetenek Belirleyicilerin Yöneticilerin Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	Fark
Yaygınlaştırabilirlik	1 Yıldan Az	23	4,391	0,630	2,519	0,042	4 > 3
	1-3 Yıl	52	4,351	0,701			
	4-6 Yıl	43	4,279	0,618			
	7-9 Yıl	49	4,643	0,487			
	10 Yıldan Fazla	44	4,369	0,562			
Değerlilik	1 Yıldan Az	23	4,272	0,866	0,881	0,476	
	1-3 Yıl	52	4,279	0,664			
	4-6 Yıl	43	4,355	0,620			
	7-9 Yıl	49	4,367	0,445			
	10 Yıldan Fazla	44	4,148	0,606			
Taklit Edilemezlik	1 Yıldan Az	23	3,391	0,556	1,487	0,208	
	1-3 Yıl	52	3,673	0,802			
	4-6 Yıl	43	3,744	0,646			
	7-9 Yıl	49	3,469	0,811			
	10 Yıldan Fazla	44	3,546	0,647			
Temel Yetenek Belirleyiciler	1 Yıldan Az	23	4,075	0,516	0,778	0,541	
	1-3 Yıl	52	4,140	0,523			
	4-6 Yıl	43	4,161	0,477			
	7-9 Yıl	49	4,223	0,366			
	10 Yıldan Fazla	44	4,064	0,502			

Konaklama işletmelerinin “Yaygınlaştırabilirlik” faktörünün yöneticilerin çalışma süresi değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,519$; $p=0,042<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalışma süresi 7-9 yıl olan işletme yöneticilerinin “Yaygınlaştırabilirlik” puanları ($4,643 \pm 0,487$), çalışma süresi 4-6 yıl olan işletme yöneticilerinin “Yaygınlaştırabilirlik” puanlarından ($4,279 \pm 0,618$) yüksek bulunmuştur.

“Değerlilik”, “Taklit Edilemezlik” ve “Temel Yetenek Belirleyiciler”in çalışma süresi değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.30: Temel Yetenek Belirleyicilerin Personel Sayısına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	Fark
Yaygınlaştırabilirlik	50-100	14	3,982	0,710	3,014	0,031	4 > 1
	100-250	54	4,449	0,699			
	250-500	60	4,371	0,501			
	500 ve üzeri	83	4,491	0,582			
Değerlilik	50-100	14	4,250	0,650	1,052	0,371	
	100-250	54	4,417	0,707			
	250-500	60	4,238	0,656			
	500 ve üzeri	83	4,244	0,531			
Taklit Edilemezlik	50-100	14	3,119	0,687	2,968	0,033	3 > 1
	100-250	54	3,630	0,763			
	250-500	60	3,722	0,670			
	500 ve üzeri	83	3,530	0,714			
Temel Yetenek Belirleyiciler	50-100	14	3,844	0,464	2,293	0,079	
	100-250	54	4,214	0,535			
	250-500	60	4,146	0,462			
	500 ve üzeri	83	4,139	0,430			

Konaklama işletmelerinin, “Yaygınlaştırabilirlik” faktörünün personel sayısı değişkenine grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,014$; $p=0,031<0.05$). Personel sayısı 500 ve üzeri olan işletme yöneticilerinin “Yaygınlaştırabilirlik” puanları ($4,491 \pm 0,582$), personel sayısı 50-100 olan işletme yöneticilerinin “Yaygınlaştırabilirlik” puanlarından ($3,982 \pm 0,710$) yüksek bulunmuştur. Eraslan (2009), görev yapan personel sayısına göre konaklama işletmelerini “Büyük-Orta-Küçük Ölçekli” olarak sınıflandırmıştır. Araştırma bulgularında, büyük ölçekli konaklama işletmelerinin (100 personel ve üzeri), orta ölçekli konaklama işletmelerine (50-100 personel) göre yaygınlaştırabilirliğin daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Büyük ölçekli konaklama işletmeleri, orta ölçekli konaklama işletmelerine göre temel kaynak ve yeteneklerini yeni iş alanları oluşturma, yeni müşterilere ve pazarlara ulaşmada daha fazla kullanmaktadırlar.

Konaklama işletmelerinin, “Taklit Edilemezlik” faktörünün personel sayısı değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=2,968; p=0,033<0.05). Personel sayısı 250-500 olan işletme yöneticilerinin “Taklit Edilemezlik” puanları (3,722 ± 0,670), personel sayısı 50-100 olan işletme yöneticilerinin “Taklit Edilemezlik” puanlarından (3,119 ± 0,687) yüksek bulunmuştur. Orta ölçekli konaklama işletmelerinin (50-100 personel) “Taklit Edilemezlik” düzeyi büyük ölçekli konaklama işletmelerinin (100 personel ve üzeri) taklit edilemezlik düzeyine göre daha düşük bulunmuştur. Taklit edilemezlik, konaklama işletmesinin kaynak ve yeteneklerinin kolaylıkla transfer edilmesinin, personel tarafından kolaylıkla öğrenilmesinin ve rakiplerin firmanın katalog ve broşürlerini inceleyerek yetenekler hakkında bilgi sahibi olmasının zor olduğunu ifade etmektedir. Araştırma bulgularına göre, orta ölçekli konaklama işletmelerinin (50-100 personel) kaynak ve yeteneklerinin taklit edilmesi, büyük ölçekli konaklama işletmelerine (100 personel ve üzeri) göre daha kolaydır. Büyük ölçekli konaklama işletmelerinin değeri daha uzun süre devam eder ve bu durum konaklama işletmelerinin sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü ile doğru orantılıdır.

Konaklama işletmelerinin, “Değerlilik” faktörünün personel sayısı değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

Tablo 4.31: İşletme Performansının İşletmenin Bulunduğu Bölge Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	Fark
Finansal Performans	Akdeniz	140	4,424	0,696	1,843	0,140	
	Ege	39	4,248	0,786			
	Marmara	16	4,021	0,715			
	Diğer	16	4,438	0,956			
Finansal Olmayan Performans	Akdeniz	140	4,318	0,609	3,168	0,025	1 > 3 2 > 3 4 > 3
	Ege	39	4,212	0,549			
	Marmara	16	3,828	0,805			
	Diğer	16	4,297	0,572			
Genel Performans	Akdeniz	140	4,363	0,543	3,318	0,021	1 > 3 4 > 3
	Ege	39	4,227	0,581			
	Marmara	16	3,911	0,692			
	Diğer	16	4,357	0,658			

Konaklama işletmelerinin, “Finansal Performans” faktörünün işletmenin bulunduğu bölge değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

Konaklama işletmelerinin, “Finansal Olmayan Performans” faktörünün işletmenin bulunduğu bölge değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=3.168; p=0,025<0,05). Akdeniz bölgesindeki konaklama işletmelerinin “Finansal Olmayan Performans” puanları (x=4,318), diğer bölgelerdeki konaklama işletmelerinin “Finansal Olmayan Performans” puanlarından yüksek bulunmuştur.

“Genel Performans” düzeyi işletmenin bulunduğu bölge değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=3,318; p=0,021<0,05) Akdeniz bölgesindeki konaklama işletmelerinin “Genel Performans” puanları (x=4,363), diğer bölgelerdeki konaklama işletmelerinin “Genel Performans” puanlarından yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.32: İşletme Performansının İşletmenin Bulunduğu İl Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Finansal Performans	Antalya	138	4,415	0,697	0,964	0,411	
	Muğla	19	4,350	0,671			
	İstanbul	14	4,119	0,661			
	Diğer	40	4,266	0,922			
Finansal Olmayan Performans	Antalya	138	4,309	0,609	2,759	0,043	2 > 1 2 > 3 4 > 3
	Muğla	19	4,342	0,554			
	İstanbul	14	3,839	0,858			
	Diğer	40	4,193	0,556			
Genel Performans	Antalya	138	4,362	0,547	2,151	0,095	
	Muğla	19	4,346	0,536			
	İstanbul	14	3,979	0,692			
	Diğer	40	4,230	0,678			

Konaklama işletmelerinin, “Finansal Performans”, ve “Genel Performans”ı bulunduğu il değişkenine grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

Konaklama işletmelerinin, “Finansal Olmayan Performans” faktörünün işletmenin bulunduğu il değişkenine grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=2.759; p=0,043<0,05). Muğla ilindeki konaklama işletmelerinin “Finansal Olmayan Performans” puanları (x=4,342), diğer bölgelerdeki konaklama işletmelerinin “Finansal Olmayan Performans” puanlarından yüksek bulunmuştur. Araştırma bulgularına göre, Muğla ili “Finansal Olmayan Performans” düzeyi en yüksek il kategorisinde yer almaktadır.

Tablo 4.33: İşletme Performansının Otel Sınıfına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	P
Finansal Performans	Zincir/Grup Otel	165	4,386	0,740	0,894	0,372
	Bağımsız Otel	46	4,275	0,745		
Finansal Olmayan Performans	Zincir/Grup Otel	165	4,289	0,637	1,326	0,186
	Bağımsız Otel	46	4,152	0,556		
Genel Performans	Zincir/Grup Otel	165	4,331	0,588	1,302	0,194
	Bağımsız Otel	46	4,205	0,547		

“Finansal Performans”, “Finansal Olmayan Performans” ve “Genel Performans”ın otel sınıfı değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Benzer bir sonuç Erdem vd., (2011:100)’nin yapmış oldukları çalışmada ortaya çıkmıştır. İşletmenin statüsü bakımından Zincir/Grup konaklama işletmelerinin bağımsız konaklama işletmelerine göre performanslarının daha üstün olabileceği düşünülmüştür. Ancak yapılan analizde işletme statüsü ile işletme performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 4.34: İşletme Performansının Yöneticilerin Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Finansal Performans	1 Yıldan Az	23	4,493	0,751	1,539	0,192
	1-3 Yıl	52	4,321	0,723		
	4-6 Yıl	43	4,527	0,631		
	7-9 Yıl	49	4,374	0,607		
	10 Yıldan Fazla	44	4,167	0,944		
Finansal Olmayan Performans	1 Yıldan Az	23	4,185	0,716	2,004	0,095
	1-3 Yıl	52	4,188	0,770		
	4-6 Yıl	43	4,233	0,538		
	7-9 Yıl	49	4,475	0,437		
	10 Yıldan Fazla	44	4,171	0,597		
Genel Performans	1 Yıldan Az	23	4,317	0,659	1,436	0,223
	1-3 Yıl	52	4,245	0,670		
	4-6 Yıl	43	4,359	0,505		
	7-9 Yıl	49	4,432	0,401		
	10 Yıldan Fazla	44	4,169	0,644		

“Finansal Performans”, “Finansal Olmayan Performans” ve “Genel Performans”ın yöneticilerin çalışma süresi değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.35: İşletme Performansının Personel Sayısına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Finansal Performans	50-100	14	3,714	0,885	4,462	0,005	2 > 1 3 > 1 4 > 1
	100-250	54	4,500	0,630			
	250-500	60	4,400	0,658			
	500 ve üzeri	83	4,353	0,792			
Finansal Olmayan Performans	50-100	14	4,107	0,663	0,346	0,792	
	100-250	54	4,273	0,739			
	250-500	60	4,246	0,553			
	500 ve üzeri	83	4,286	0,586			
Genel Performans	50-100	14	3,939	0,683	2,133	0,097	
	100-250	54	4,370	0,630			
	250-500	60	4,312	0,508			
	500 ve üzeri	83	4,315	0,566			

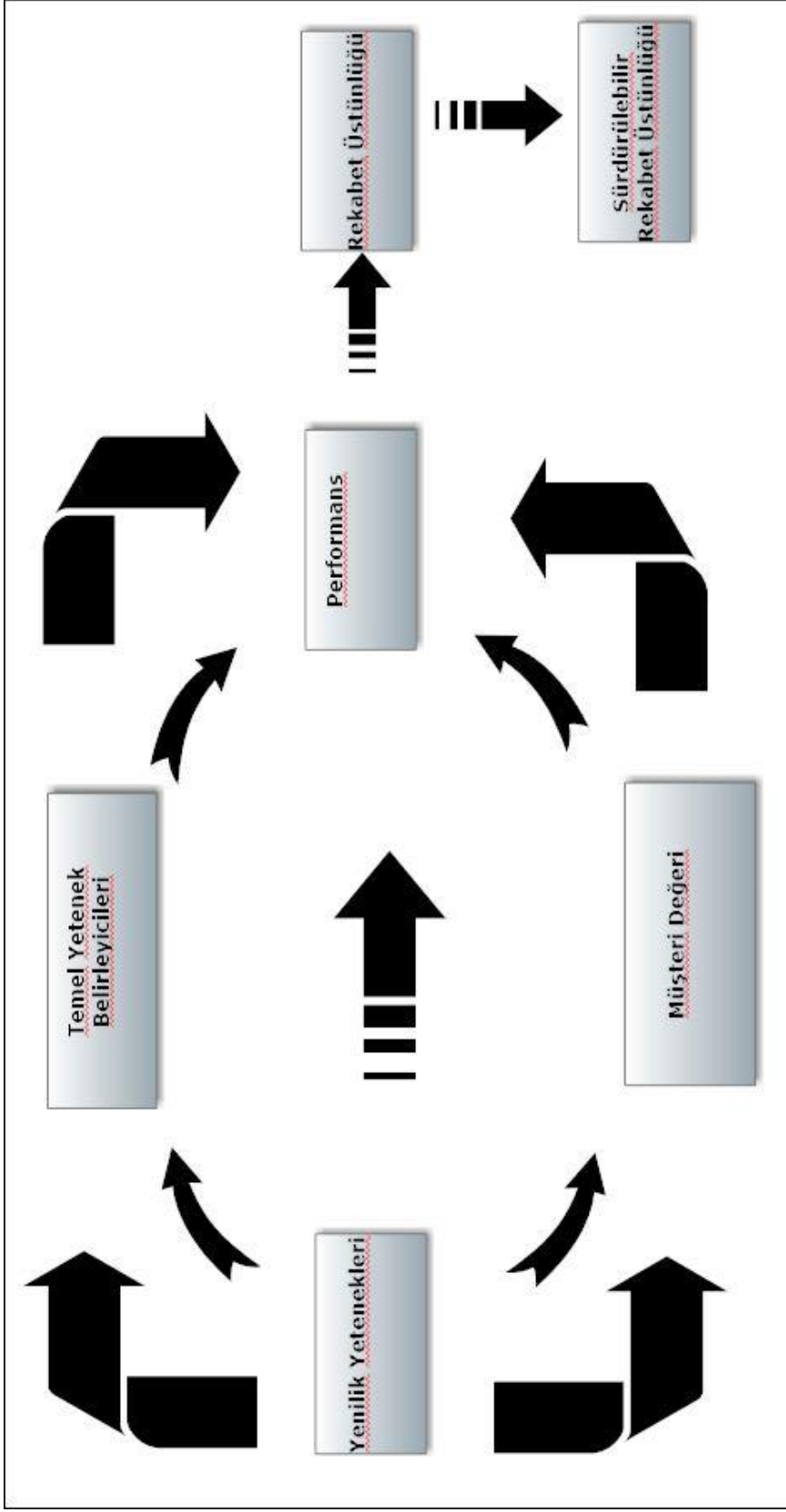
“Finansal Performans” faktörünün personel sayısı değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,462$; $p=0,005<0.05$). Personel sayısı 100-250 olan işletme yöneticilerinin finansal performans puanları ($4,500 \pm 0,630$), personel sayısı 50-100 olan işletme yöneticilerinin “Finansal Performans” puanlarından ($3,714 \pm 0,885$) yüksek bulunmuştur. Personel sayısı 250-500 olan işletme yöneticilerinin “Finansal Performans” puanları ($4,400 \pm 0,658$), personel sayısı 50-100 olan işletme yöneticilerinin “Finansal Performans” puanlarından ($3,714 \pm 0,885$) yüksek bulunmuştur. Personel sayısı 500 ve üzeri olan işletme yöneticilerinin “Finansal Performans” puanları ($4,353 \pm 0,792$), personel sayısı 50-100 olan işletme yöneticilerinin “Finansal Performans” puanlarından ($3,714 \pm 0,885$) yüksek bulunmuştur. Büyük ölçekli konaklama işletmelerinin “Finansal Performans” düzeyi, orta ölçekli konaklama işletmelerinin “Finansal Performans” düzeyinden yüksek bulunmuştur.

“Finansal Olmayan Performans” ve “Genel Performans”ın personel sayısı değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

4.3. SONUÇ MODEL

Araştırmanın sonuç modeli Şekil 4.4’de çizilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre literatürü destekleyen şekilde yenilik yeteneği ile işletme performansı arasında güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Sonraki aşamada müşteri değeri ve temel yetenek belirleyicilerin aracılık rolü araştırılmıştır. Araştırma, yenilik yeteneği ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi, aracı bir model içerisinde inceleyerek, müşteri değerinin ve temel yetenek belirleyicilerin bu ilişkideki rolünü ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgularla, yenilik yeteneği ile işletme performansı arasındaki ilişkide temel yetenek belirleyicilerin ve müşteri değerinin önemli bir aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.

Günümüzde konaklama işletmeleri fiziksel yeniliklerle üstün performans elde etmeye çalışmaktadır. Bu yöntemle işletmeler kısa vadede rekabetçi üstünlük elde edebilirler. Fakat sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamak için, yeniliklerin yetenek haline dönüştürülmesi gerekmektedir. Yeniliklerin taklit edilememesi, değerli, yaygınlaştırılabilir olması ve müşteride katma değer oluşturulması ile yenilik yetenekleri elde edilmektedir. Bu durum konaklama işletmesinin yüksek performans ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmesini sağlamaktadır.



Şekil 4.4: Araştırma Modelinde Yer Alan Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerle İlgili Sonuç Modeli

Tablo 4.36’da hipotezlerin çoklu regresyon analizi test sonucu ayrıntılı olarak görülmektedir:

Tablo 4.36: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezler	B	P	Sonuç
Hipotez 1: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinin performans üzerinde pozitif etkisi vardır.	0,643	0,000	Kabul
Hipotez 1.1: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinden süreç yeniliğinin finansal performans üzerinde pozitif etkisi vardır.	0,298	0,003	Kabul
Hipotez 1.2: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinden hizmet yeniliğinin finansal performans üzerinde pozitif etkisi vardır.	-0,076	0,373	Red
Hipotez 1.3: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinden yönetsel yeniliğin finansal performans üzerinde pozitif etkisi vardır	0,527	0,000	Kabul
Hipotez 1.4: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinden süreç yeniliğinin finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkisi vardır.	0,272	0,002	Kabul
Hipotez 1.5: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinden hizmet yeniliğinin finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkisi vardır.	0,082	0,262	Red
Hipotez 1.6: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinden yönetsel yeniliğin finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkisi vardır.	0,263	0,001	Kabul
Hipotez 2: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinin müşteri değeri üzerinde pozitif etkisi vardır.	0,763	0,000	Kabul
Hipotez 3: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinin temel yetenek belirleyiciler üzerinde pozitif etkisi vardır.	0,617	0,000	Kabul
Hipotez 4: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinin performans üzerindeki etkisinde temel yetenek belirleyicilerin aracılık rolü vardır.	0,432	0,000	Kabul
Hipotez 5: İşletmenin sahip olduğu yenilik yeteneğinin performans üzerindeki etkisinde müşteri değerinin aracılık rolü vardır.	0,411	0,000	Kabul

SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte müşterilerin satın alma davranışlarında meydana gelen değişiklikler, işletmeler arasındaki rekabetin günden güne artmasına sebep olmaktadır. İşletmeler, rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük elde etmek için farklı rekabet stratejileri uygulamaktadır. İşletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamasını amaçlayan iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, rekabetçi üstünlüğün dış çevrede olduğunu savunan Endüstri Temelli Yaklaşım'dır. İkincisi ise, işletmenin içsel yapısını ele alan ve rekabetçi üstünlüğün temel kaynak ve yeteneklerde olduğunu savunan Kaynak Tabanlı Yaklaşım'dır. Kaynak Tabanlı Yaklaşım işletmenin kaynaklarını, yeteneklerini ve temel yeteneklerini ele almaktadır. İşletmenin sahip olduğu kaynakların (özellikle fiziksel olmayan kaynaklar) yetenek haline dönüştürülmesi ve yeteneklerin sentezinin yapılarak değerli, taklit edilemez, yaygınlaştırılabilir temel yeteneklerin elde edilmesi işletmeye rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük sağlayacaktır.

Türkiye'de konaklama işletmelerinin bölgelerarası dağılımında Akdeniz Bölgesi ön planda yer almaktadır. Araştırmada, işletme yöneticilerinin bulunduğu bölge değişkenine göre en yüksek oranı Akdeniz Bölgesi, ağırlıklı olarak Antalya ili oluşturmaktadır. Araştırmanın demografik bulgularında, yöneticilerin eğitim durumunun yüksek oranda lisans ve lisansüstü olduğu dikkat çekmektedir. Yöneticilerin görev yaptıkları konaklama işletmesinin sınıfına göre, ağırlıklı olarak Zincir/Grup Otel işletmeleri araştırmaya katılmışlardır. Personel sayısı değişkenine göre ise, yüksek oranda büyük ölçekli konaklama işletmeleri araştırmada yer almaktadır.

Türkiye'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yatak kapasitesinin mevcut ve potansiyel talebin çok üzerinde olması, işletmelerin yeni rekabet yöntemleri ile mevcut varlıklarını korumalarını ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe dönüştürmelerini zorunlu hale getirmektedir. 1990'lı yıllarda işletmeler arası rekabet fiyat ve kalite üzerinden gerçekleşirken, günümüzde rekabet, işletmenin kaynak ve yeteneklerinin heterojen (farklılık) olması ve mobil olmaması (hareketsizlik) ile sağlanmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, Akdeniz Bölgesi'ndeki beş yıldızlı konaklama işletmeleri yenilik yeteneği ve müşteri değeri konularında turizm sektörüne öncülük etmektedir. Antalya ili otel tasarımı konusunda farklı ülkelere ait mimari özellikler ile

sektöre yeni bir vizyon kazandırmıştır. Bölgedeki konaklama işletmeleri, uluslararası rekabet koşullarında her geçen gün yenilenen ve farklılaşan hizmet kalitesi ile müşterilerine en iyiyi sunmak için çaba göstermektedir. Konaklama işletmeleri yüksek düzeyde müşteri değeri ile kalite, prestij ve kurumsal imaj konusunda müşterilerine değer sunmakta ve müşterilerin beklentilerinden fazlasını karşılamaktadır.

Akdeniz Bölgesi'ndeki faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinin genel performans puanları diğer bölgelere göre daha yüksek bulunmuştur. Akdeniz Bölgesi'nin ulusal ve uluslararası ziyaretçi potansiyeli hızlı bir şekilde artış göstermektedir. Bu durum, bölgede yeni otel yatırımlarının teşvik etmekte ve mevcut tesislerinde kendilerini yenilemelerini zorunlu hale getirmektedir. Akdeniz Bölgesi'nde (%98 Antalya ili) faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri yenilikler konusunda lider konumda yer almaktadır. Son yıllarda Türkiye'ye gelen turist sayısında yaşanan belirgin artışa rağmen, turistlerin ortalama harcamalarında belirgin bir farklılık yaşanmamaktadır. Konaklama işletmelerinin fiyatı bir rekabet aracı olarak kullanması, kaynaklarının ve yeteneklerinin gizli kalmasına sebep olmaktadır. Günümüzde değişen rekabet stratejileri ile birlikte konaklama işletmelerinin özellikle içsel varlıklarını kullanarak, yeteneklerini rekabetçi üstünlük kaynağı haline dönüştürmeleri gerekmektedir. Bu durum, fiyata duyarlı olan müşteri kitlesi yerine, işletmenin temel yeteneklerine değer veren müşteri kitlesinin konaklama işletmesini tercih etmesini sağlayacaktır.

Araştırma bulgularına göre, Muğla ili finansal olmayan performans düzeyi en yüksek il kategorisinde yer almaktadır. Muğla ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinin finansal olmayan performansları (kurumsal imajı, müşteri tatmini, müşteri sadakati) yüksek bir ortalamaya sahiptir. Muğla ili Antalya ilinden sonra Türkiye'nin en fazla turist ağırlayan ilidir. Muğla ili destinasyon merkezleri ve marinaları ile uluslararası alanda rekabet edebilir imkanlara sahiptir.

Araştırmada konaklama işletmelerinin yenilik yeteneğinin, işletme performansı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. “Yenilik Yeteneği” ile “İşletme Performansı” arasındaki güçlü ilişki literatür çalışmaları (Erdil ve Kitapçı, 2007; Özşahin vd., 2005; Terziovski ve Samson, 2007; Balan ve Lindsay, 2010; Hurley ve Hult, 1998; Lawson ve

Samson, 2001; Erdem vd., 2011; Tseng vd., 2008; Zehir ve Özşahin, 2006) ile de desteklenmektedir.

Araştırma, yenilik yeteneği ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi, aracı bir model içerisinde inceleyerek, müşteri değerinin ve temel yetenek belirleyicilerin bu ilişkideki rolünü ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgularla, yenilik yeteneği ile işletme performansı arasındaki ilişkide temel yetenek belirleyicilerin ve müşteri değerinin önemli bir aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Yenilik yetenekleri ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen konaklama işletmeleri, müşteri değeri ve temel yetenek belirleyicilerini (değerlilik, taklit edilemezlik, yaygınlaştırabilirlik) kullanarak üstün performans elde edebilirler.

Araştırmada, “Taklit Edilemezlik” ile en fazla ilişkili yenilik yeteneğinin “Yönetimsel Yenilik” olduğu saptanmıştır. Firmanın sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmesi için daha çok rakip firmalar tarafından kolayca taklit edilemeyen yenilik yeteneklerine önem vermesi gerekmektedir. Özellikle, hizmet sektöründe insan merkezli yenilikler işletme yeteneklerinin uzun süre taklit edilmesini önlemektedir. Turizm sektöründe, beşeri sermaye olarak nitelendirilen insan kaynaklarının önemi yadsınamaz bir gerçektir. Hizmeti satın alan müşteriler ile hizmetin sunumunu gerçekleştiren çalışanlar arasında karşılıklı iletişim söz konusudur. Personelin hizmet sunumunda müşterilere karşı davranışları, müşterilerin işletmeyi tekrar tercih etmelerinde etkili olan işletme yetenekleri içerisinde yer almakta, hizmetlerin homojen olmasını engellemekte ve işletmeyi diğer işletmeler karşısında farklılaştırarak özgün bir yetenek olarak rekabetçi üstünlük sağlamaktadır.

Konaklama işletmelerinin yönetimsel yenilik düzeyi, “yaygınlaştırabilirlik” düzeyini artırmaktadır. Başarılı insan kaynaklarının, yeni iş alanlarında istihdam edilmesi ile yeteneğin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması mümkündür. Bu anlamda özellikle Zincir/Grup Otel işletmelerinin başarılı insan kaynakları rotasyon yöntemi ile grubun farklı işletmelerinde çalıştırılması rekabetçi üstünlüğün eş zamanlı olarak yayılmasını sağlayacaktır.

Araştırma sonuçlarına göre, işletme yöneticilerinin yenilik yeteneği içerisinde en fazla süreç yeniliğine önem verdikleri tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinde bilişim teknolojilerinin kullanılması süreç yenilikleri kapsamında değerlendirilmektedir.

Konaklama işletmeleri kayıt (check-in) işlemlerinde, konaklama esnasında alınan hizmetlerde (yiyecek-içecek hizmetleri, çamaşırhane hizmetleri vb.) ve ayrılış (check-out) işlemlerinde, müşterilerine daha hızlı, güvenli hizmet sunmak amacıyla bilişim teknolojilerinden faydalanmaktadırlar. Müşteriler, hizmeti satın alma öncesinde (konaklama işletmesi tercihi, rezervasyon işlemleri) bilişim teknolojilerinden faydalanmaktadır. Bazı müşteriler, elektronik ortamda otel tercih sitelerinde (tripadvisor, booking, holidaycheck, otelpuan vb.) yer alan puanları (daha önce konaklama yapan müşterilerin otel ile ilgili görüşleri) değerlendirerek konaklama işletmesi tercihi yapmaktadırlar.

Araştırmada, “Yaygınlaştırılabilirlik” ile en fazla ilişkili yenilik yeteneğinin “Süreç Yeniliği” olduğu saptanmıştır. Temel yetenekler belirlendikten sonra, bu yeteneklerin yeni ürün ve hizmet alanlarında uygulanması ve geliştirilmesi gerekmektedir. İşletmenin temel yeteneklerini farklı alanlarda uygulaması, yenilikçi ve pro-aktif bir yönetim anlayışı ile faaliyet göstermesini beraberinde getirmektedir. İşletme en iyi olduğu alanlarda gelişecek, kendine özgü yeteneklerinin rakip firmalar tarafından taklit edilme olasılığı ortadan kalkacaktır. Süreç yeniliği, işletmelerin yeni iş alanlarına ve pazarlara girmesini teşvik etmektedir. Konaklama işletmesinin gerçekleştirdiği operasyonları yenilemesi, yaygınlaştırılabilirliğini farklı alanlarda uygulama ve geliştirme fırsatı sağlayacaktır.

Korelasyon analizi sonucunda, hizmet yeniliği ile finansal ve finansal olmayan performans arasında anlamlı fakat düşük bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Hjalager (2010) somut oluşumlarda gerçekleştirilen ve müşterilere oda, restoran ve ortak alanlarda sunulan yeniliklerin hizmet yenilikleri arasında yer aldığını ifade etmektedir. Otel işletmesinin fiziksel unsurlarında gerçekleşen yenilikler, odalar ve genel kullanım alanlarının (restoran, konferans salonları vd.) tasarımı, dekorasyonu, estetiği konusunda yapılan yenilikler; fiziksel olmayan unsurlarda gerçekleşen yenilikler ise, süreçte ve yönetsel alanlarda gerçekleşen yenilikler olarak değerlendirilmektedir. Kolaylıkla kopyalanabilen ve satın alınabilen yenilikler (hizmet/ürün yeniliği) genel işletme performansı üzerinde etkin rol oynamazken, rakipler tarafından kolaylıkla öğrenilemeyen ve taklit edilemeyen yetenekler (yönetsel yenilik-süreç yenilikleri)

genel işletme performansı üzerinde ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlükte etkin role sahiptir.

Araştırmada, “Değerlilik” ile en fazla ilişkili yenilik yeteneğinin “Hizmet Yeniliği” olduğu saptanmıştır. Konaklama işletmeleri hizmet yenilikleri ile müşterilerine değer sunmaktadır. Bu açıdan müşteriler işletmede yeni ve/veya revize edilen hizmetin farkındadır. Konaklama işletmelerinde hizmeti müşterilerin değer yargıları oluşturmaktadır. Sunulan yeni bir hizmet müşterilere yeni bir değer katmıyorsa, işletme performansına olumlu yönde yansımayacaktır. Konaklama işletmesinin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin müşteriler tarafından fark edilmesi ve bir değer olarak algılanması işletmenin rekabetçi üstünlüğüne katkı sağlayacaktır. Müşterilerin algılamalarında zamanla değere dönüşen, aynı zamanda müşterilerde farklılık oluşturan yeniliklere yönelmeleri gerekmektedir. Müşterilerin değer algısını oluşturan unsurlar içinde; kalite, prestij, kalite-fiyat dengesi yer almaktadır. Örneğin, Hilton Otelde kalmak bazı müşteriler açısından prestijlidir. Bazı müşteriler ise, ödediği parasal değer karşısında aldığı hizmeti kıyaslamaktadır. Konaklama işletmelerinin, müşterilerinin değer algılarının farkında olmaları gerekir. Özellikle müşterilerinin değer unsurlarından (kalite, parasal değer, prestij) hangisine öncelik verdiğinin tespit edilmesi ve bu değer unsuru üzerinde yoğunlaşılması işletmeye rekabetçi üstünlük sağlayacaktır.

“Süreç Yeniliği” ile “Müşteri Değeri” arasında yüksek düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Konaklama işletmesinin yeni süreçler geliştirmesi, mevcut süreçlerini revize etmesi, yeniden tanımlaması ve değerlendirmesi, üstün teknoloji kullanması ile müşteride katma değer oluşturacak ve müşteri beklentilerini fazlasıyla karşılayacaktır. Bu durum işletmenin finansal ve finansal olmayan performansını olumlu yönde etkileyecektir. “Yönetimsel Yenilik” ile “Müşteri Değeri” arasında düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, yönetimsel yeniliğin müşteriden ziyade işletmenin yeniliğine etkide bulunan içsel bir olgu olarak değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Literatür çalışmaları da (Kanten ve Yaşlıoğlu, 2012; Nasution ve Mavondo, 2008; Lo, 2012) araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Büyük ölçekli konaklama işletmelerinin “Finansal Performans” düzeyi, orta ölçekli konaklama işletmelerinin “Finansal Performans” düzeyinden yüksek bulunmuştur. Karacaoğlu (2006)’nun yapmış olduğu araştırmada da benzer bir sonuca

ulaşımıştır. Büyük ölçekli işletmelerin; daha kurumsal, finansal bakımdan daha güçlü, ulusal düzeyde marka işletmeler olmaları, orta ölçekli işletmelerin ise bu özellikler bakımından daha zayıf olmaları böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkili olabilir.

Zincir/Grup otel işletmelerinin “Yaygınlaştırılabilirlik” düzeyi, bağımsız otel işletmelerine göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, Zincir/Grup otel işletmelerinin, bağımsız otel işletmelerine göre, ürün ve hizmetlerini yeni iş alanlarının oluşturulmasında kullandıklarını ve yeni pazarlara yöneldiklerini göstermektedir. Büyük ölçekli konaklama işletmelerinin, orta ölçekli konaklama işletmelerine göre “Yaygınlaştırılabilirlik” düzeyinin daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Orta ölçekli konaklama işletmelerinin “Taklit Edilemezlik” düzeyinin, büyük ölçekli konaklama işletmelerine göre daha düşük seviyede olduğu bulunmuştur.

Çalışmanın kısıtlılığı, araştırmanın sadece beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılmış olmasıdır. Diğer bir kısıtlılığı da, her konaklama işletmesinden sadece bir üst düzey yöneticiye uygulanmış olmasıdır. Müşteri değeri yöneticilerin bakış açısı ile ele alınmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda, yöneticiler ve müşteriler yönü ile ele alınarak karşılaştırma yapılabilir. Araştırma, konaklama işletmelerinin yenilik yeteneği üzerine yapılmıştır. Sonraki çalışmalar, konaklama işletmelerinin farklı temel yetenekleri üzerinde yapılabilir.

YÖNETİCİLERE ÖNERİLER

İşletme yöneticilerinin rekabetçi üstünlük sağlamasına yönelik öncelikle konaklama işletmesinin üstün yönlerini tanımlamaları ve analiz etmeleri gerekmektedir. İşletme en iyi olduğu alanlarda gelişecek, kendine özgü yeteneklerinin rakip firmalar tarafından taklit edilme olasılığı ortadan kalkacaktır. Temel yetenekler tanımlanırken çalışanlara şu sorular yöneltilmelidir: “Neden müşteriler sunmuş olduğumuz hizmetlere daha fazla para ödemek ister? ve Müşterilerde değer oluşturan unsurlar nelerdir?”

Konaklama işletmesinin, müşterilerinin değer algılarının farkında olması gerekir. Özellikle müşterilerinin değer unsurlarından (kalite, parasal değer, prestij, kurumsal imaj vb.) hangisine öncelik verdiğinin tespit edilmesi ve bu değer unsuru üzerinde yoğunlaşılması işletmeye rekabetçi üstünlük sağlayacaktır. Yöneticilerin müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi analiz etmeleri ve müşteride değer algısını oluşturacak yenilikçi unsurları tespit etmeleri gerekmektedir. Örneğin çocuklu bir aile, eğlence parkına sahip A işletmesini bir değer olarak algılayabilir. Otelin dizaynına önem veren bir aile ise dekorasyon, tasarım, estetik konusunda B işletmesini bir değer olarak algılayabilir.

Yenilik fikrini oluşturan üst yönetim yerine, organizasyondaki tüm kademelerin yenilikle ilgili fikirlerinin alınması gerekmektedir. Önerilerin değerlendirilmesi, uygulanması uygun görülen yenilikçi fikir sahibi personelin ödüllendirilmesi, uygulanması uygun görülmeyen fikir sahiplerine katkılarından dolayı teşekkür edilmesi gerekmektedir.

Başarılı insan kaynaklarının, yeni iş alanlarında istihdam edilerek yeteneğin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması mümkündür. Bu anlamda özellikle zincir otel işletmelerinin başarılı insan kaynaklarını rotasyon yöntemi ile grubun farklı işletmelerinde görevlendirmesi rekabetçi üstünlüğün eş zamanlı olarak yayılmasını sağlayacaktır. İşletmenin yönetsel yetenekleri farklı sektörlerde ve iş alanlarında kullanılabilir.

Konaklama işletmesinde oluşturulan şikayet sistemlerinin müşteriler otelden ayrılmadan önce sonuçlandırılmasına ve müşterilere geri dönüş (feed back) sağlanmasına dikkat edilmelidir. Fikirlerinin önemsendiğini fark eden müşteriler işletmenin karar mekanizmasında yer alacaklardır.

Günümüzde konaklama işletmelerinin müşterileri ile iletişimin sürekliliği açısından sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmaları (müşteriler ile yakından iletişim kurmak, Şikayet ve önerilerini dinlemek, özel kampanyalarla ilgili duyurular yapmak vs.) gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Aaker David Allen (1989), Managing Assets and Skills: A Key To Sustainable Competitive Advantage, **California Management Review**, Vol. 31, No. 1, ss. 91-106.
- Abdul Razak İbrahim, Ali Hussein Saleh Zolait, Sivadasan Subramanian, Ahmed Vazehi Ashtiani, (2009), Organizational Innovative Capabilities: An Empirical Study of Malaysian Firms, **Ibıma Publishing Journal of Innovation and Business Best Practices**, Vol. 1, No. 2., ss.9-18.
- Acar Avni Zafer, Zehir Cemal, (2008), Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması, **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı:1, 103-131.
- Adıgüzel Orhan, Çetintürk İbrahim ve Er Orhan, (2009), Konaklama İşletmelerine Olan Müşteri Tercihinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi İle Belirlenmesi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 1, ss. 17-35.
- Ahipaşaoğlu Suavi, Arıkan İrfan, (2003), **Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Akgemci Tahir, (2007), **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Baran Ofset, Ankara.
- Akgemci Tahir, (2008), **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Özbaran Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Akgemci Tahir, Güleş Hasan Kürşat, (2009), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Aktaş Ahmet, Özdemir Bahattin, (2007), **Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aldebert Bénédict, Dang Rani Jeanne, Longhi Christian, (2011), Innovation In The Tourism Industry: The Case Of Tourism@, **Tourism Management**, 32, ss.1204-1213.
- Alpkan Lütfihak, Doğan Türkan, (2008), **Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları**, Seçkin Yayıncılık A.Ş., Ankara.
- Altuntuğ Nevriye, (2009), Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:14, Sayı:3, 2009, ss.445-460.
- Alvarez Sharon A., Barney, Jay B. (2001), How Entrepreneurial Firms Can Benefit From Alliances With Large Partners, **Academy of Management Executive**, Vol. 15, No. 1, ss.139-148.
- Amit Raphael and Schoemaker J. Paul, (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, **Strategic Management Journal**, C:14, N:1, ss.33-46.

- Atay Erhan, (2013), Otel İşletmelerinde Yenilik Modelleri, Editörler: Mesci Muammer ve Bozkurt Öznur, **Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi**, Sidas, ss.23-43.
- Atik Hayriye, (2005), **Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aypek Nevzat, Ban Ünsal, Güzel Adnan, Küçüközmen Coşkun, İltaş Yüksel, (2009), **Ekonomik Terimler Sözlüğü**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Bahar Ozan, Kozak Metin, (2005), **Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Turizm ve Rekabet Edilebilirlik**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bahar Ozan, Kozak Metin, (2006), **Turizm Ekonomisi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bahar Ozan, Kozak Metin, (2012), **Turizm ve Rekabet**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bakan İsmail, Doğan İnci Fatma, Demir Bircan, (2013), Otel İşletmelerinde Yeniliği Destekleyen Modern Yaklaşımlar, Editörler: Mesci Muammer ve Öznur Bozkurt, **Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi**, Sidas, ss.45-73.
- Bakırtaş İbrahim ve Bakırtaş Hülya (2008), Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, ISSN:1302-1796, ss.101-119.
- Bakoğlu Refika, (2003), Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 32(1), ss.65-76.
- Bakoğlu Refika, (2010), **Çağdaş Stratejik Yönetim**, Beta Basım, İstanbul.
- Bal Yasemin, (2010), Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Selçuk Üniversitesi, 14(20):267-278.
- Balan Peter and Lindsay Noel, (2010), **Innovation Capability, Entrepreneurial Orientation And Performance In Australian Hotels**, [Electronic Resource] : An Empirical Study, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd.
- Baldwin John R., Gellatly Guy, Johnson Joanne, Peters Valerie, (1998), **Innovation in Dynamic Service Industries**, Published by Authority of the Minister Responsible for Statistics Canada.
- Barney Jay B., (1986), Strategic Factor Markets: Expectation, Luck And Business Strategy, **Management Science**, Vol. 32 No. 4, ss.1231-1241.
- Barney Jay B., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Editörler: Barney Jay B. and Clark Delwyn N., **Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage**, Oxford University Press, ss.49-91.
- Barney Jay B., (1995), Looking Inside for Competitive Advantage, **Academy of Management Executive**, Vol. 9 No. 4, ss.49-61.

- Barney Jay B., Wright Patrick M. (1998), Human Resources As A Source Of Sustained Competitive Advantage, Editörler: Barney Jay B. and Clark Delwyn N., **Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage**, Oxford University Press, ss.121-141.
- Barney Jay B., Arıkan Asli Musaoğlu (2001), The Resource-based View: Origins and Implications, **In The Blackwell Handbook Of Strategic Management**, Hitt MA, Freeman RE, Harrison JS (eds). Blackwell: Oxford, UK, ss.124-188.
- Baron Reuben M., Kenny David E. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol:51, No:6, ss.1173-1182.
- Barutçu Süleyman, Orhun Bora, (2012), Tekstil Sektöründeki Rekabetin Porter’ın Beş Güç Analizi İle Değerlendirilmesi, Editörler: Okumuş Fevzi, Mustafa, Koyuncu, Günlü Ebru, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Baumane Ilone ve Vedina Rebekka, (2011), Capacities and Competencies as Sources of Competitive Advantage: The Case Study of Latvian Hotels, **Review of International Comparative Management**, Volume 12, Issue 2, ss.301-318.
- Bayramoğlu Gökben, (2007), Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Tusaş, Ford Otosan, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir İnceleme, **Ekonomik Yaklaşım**, Cilt: 19, Sayı: 67.
- Betz Frederick, (2010), **Teknolojik Yenilik Yönetimi Değişimle Gelen Rekabet Avantajı**, Çeviren: Pınar Güran, Tübitak Popüler Bilim Kitapları, Sistem Ofset Yayın Sanayi ve Tic. Ltd. Şti., Ankara.
- Bharadwaj Sundar G., Varadarajan P. Rajan, Fahy John, (1993), Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, **Journal of Marketing**; 57, 4; Abı/Inform Global, ss.83-99.
- Bono Edward De, (2011), **Rekabetüstü**, Çeviren: Özel Oya, Remzi Kitabevi, 4.Baskı, İstanbul.
- Budak Gülay, Budak Gönül, (2010), **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Büyüköztürk Şener, (2006), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Büyüköztürk Şener, (2009), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Akademi, Ankara.

- Calantone Roger J., Çavuşgil S. Tamer, Zhao Yushan, (2002), Learning Orientation, Firm Innovation Capability, And Firm Performance, **Industrial Marketing Management**, 31, ss.515- 524.
- Camelo-Ordaz, Carmen, Fernando Martin-Alcazar, and Ramon Valle-Cabrera (2003), Intangible Resources and Strategic Orientation of Companies: An Analysis in the Spanish Context, **Journal of Business Research**, 56, ss.95-103.
- Campbell Andrew, Luchs Kathleen Sommers, (2002), **Temel Yetenek Tabanlı Strateji: Rekabetçi İş Ortamında Ayırt Edici Özellikler**, Çeviren: Ezgi Sungur, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Cassiman, Buruno and Veugelers Reinilde, (2002), **Complementarity in the Innovation Strategy: Internal R & D**, External Technology Acquisition and Cooperation Centre for Economic Policy Research, London.
- Chandler Alfred D., (1962), **Strategy and Structure: Chapters In The History of the American Industrial Enterprise**, M.I.T. Press, Cabridge. MA.
- Chathoth Prakash K., Olsen Michael D., (2005), Lodging Industry Competitive Strategies: Developing a Multidimensional Causal Empirical Model to Test The Relationship Between Strategy and Performance, **Tourism and Hospitality Planning & Development**, 2(2), ss.67-86.
- Coates Theresa Taylor, (2004), The Development of Core Competence Through Emerging Technology Innovation: An Empirical Investigation, **Rensselaer Polytechnic Institute Troy**, New York.
- Collins David J. and Montgomery Cynthia, (1995), Competing on Resources: Strategy in the 1990s, **Harvard Business Review**, Vol. 73 No. 4, ss.118-128.
- Conner Kathleen R., (1991), A Historical Comparison Of Resource-based Theory And Five Schools Of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have A New Theory Of The Firm?, **Journal of Management**, Vol. 17 No. 1, ss.121-54.
- Çavuşgil Tamer, Calantone Roger J., Zhao Yushan, (2003), Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability, **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 18 Iss: 1, pp.6 - 21
- Day George S., Wensley Robin, (1988), Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority, **Journal of Marketing**, Vol. 52 No. 4, ss.36-46.
- Day George S., (1994), The Capabilities of Market-Driven Organizations, **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 4, ss. 37-52.
- Demir Cengiz ve Oktay Seda, (2010), Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi, **Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi**, 1 (1): 1-13.

- Demirer Ömür, (2008), Bilişim Teknolojilerinin Örgüt Yapılarına Etkisi, Editörler:Zeki Doğan, Emin İnal, **Güncel İşletmecilik Konuları**, Tablet Yayınları, ss.297-306.
- Dess Gregory G., Lumpkin G.T., Eisner Alan B., (2010), **Strategic Management Creating Competitive Advantages**, Fifth Edition, McGraw-Hill Irwin.
- Dierickx Ingemar, Cool Karel, (1989), Asset Stock Accumulation And Sustainability of Competitive Advantage, **Management Science**, Vol. 35 No. 6, ss.1504-1511.
- Dikili Ali, (2013), "Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimine Etki Eden Unsurlar", Editörler: Mesci Muammer ve Öznur Bozkurt, **Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi**, Sidas, ss.75-90.
- Dinçer Ömer, (2007), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- Doğan Hulusi, (2004), Yetenek Tabanlı Stratejilerin Yükselişi: Kavramsal Bir Analiz Çalışması, Gazi Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6/3, ss.133-151.
- Drucker Peter F., (1985), **Innovation and Entrepreneurship**, Harper & Row Publ., New York.
- Dube Laurette., Reneghan Leo M., (1999), Sustaining Competitive Advantage, Lodging-Industry Best Practices, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 40(6), ss.27-33.
- Durna Ufuk, (2002), **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Eisenhardt, Kathleen M., Tabrizi Behnam N., (1995) Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation In The Global Computer Industry, **Administrative Science Quarterly**, 40(1), 84.
- Elçi Şirin, (2006), **İnovasyon Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı**, Nova Basım Yayın Dağıtım, Ankara.
- Eraslan Nevzat, (2009), **Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Erdem Barış, (2012), Otel Endüstrisinde Yeni Bir Trend: Dizayn Oteller, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 115-132.
- Erdem Barış, Gökdeniz Ayhan, Met Önder, (2011), Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:26, Sayı:2, ss.77-112.
- Erdil Oya, Kitapçı Hakan, (2007), TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21 (1): 233-245

- Eren Erol, (2010), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren Erol, (2013), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren Erol, Lütfihak Alpkan, Yücel Erol, (2005), Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4, Sayı:7, s.201-224.
- Eren, M. Şule, Yücel, Rahmi, Eren Selim, S., (2010), Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık Ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, **Journal of Yaşar University**, Cilt. 18, Sayı:5, 3102-3116.
- Ertuna Özer, (2008), **Stratejik Yönetim**, Es Yayınları, İstanbul.
- Espino-Rodriguez Tomas F. , Padron-Robaina Victor, (2005), A Resource-Based View of Outsourcing and Its Implications for Organizational Performance In The Hotel Sector, **Tourism Management**, 26, ss.707-721.
- Espino-Rodríguez Tomas F., Gil-Padilla Antonia Ma, (2005), Determinants of Information Systems Outsourcing in Hotels form the Resource-based View: An Empirical Study, **International Journal of Tourism Research**, (7), 35-47.
- Evans Nigel, Campbell David, Stonehouse George, (2003), **Strategic Management for Travel And Tourism**, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Figueiredo Paulo N., Saulo Gomes, Roberto Farias, (2010), Innovative Technological Capability In Firms Of The Tourism Sector: A Study Of The Hotels In The City Of Rio De Janeiro During The 1990-2008 Period, **Rap - Rio De Janeiro**, 44(5), ss.1139-170.
- Gadrey Jean., Gallouj, Faiz, Winstein Oliver., (1995), New Models of Innovation How Services Benefit Industry, **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 6, No. 3, ss.4-16.
- Gallouj Faiz, Winstein Oliver, (1997), Innovation In Services, **Research Policy**, 26, 537-556.
- Gökdeniz Ayhan ve Dinç Yakup, (2007), **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Grant Robert M., (1991), The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, **California Management Review**, Vol.33, Issue:3 (Spring), ss.114-135.
- Güler Sibel, (2005), İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel Restoranlarının Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, No:1652, Eskişehir.

- Güleş Hakan Kürşat, Özilhan Derya (2010), Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 13, Sayı 19, ss.477-490.
- Güleş Hasan Kürşat ve Bülbül Hasan, (2004), Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1/2004: 115-129.
- Günday Gürhan, Ulusoy Gündüz , Kılıç Kemal, Alpkan Lütüfihak, (2011), Effects of Innovation Types on Firm Performance, **International Journal of Production Economics**, Vol.133, No.2, 662-676.
- Hall Richard, (1993), A Framework Linking İntangible Resources And Capabilities To Sustainable Competitive Advantage, **Strategic Management Journal**, Vol. 14, 607-618.
- Hansen Gary S. and Wernerfelt, Birger (1989), Determinants Of Firm Performance: The Relative Importance Of Economic And Organizational Factors, **Strategic Management Journal**, Vol. 10, No. 3, ss.399-411.
- Harrison Jeffrey S., (2003), Strategic Analysis for the Hospitality Industry, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 44, 2.
- Higgins James M. (1996), Achieving The Core Competence - It's as Easy as 1, 2, 3,...47, 48, 49 Author(s): **Higgins J M Journal: Business Horizons**, Volume: 39 Issue: 2, ss.27-32.
- Hitt Michael A., Ireland R. Duane, Hoskisson Robert E., (2007), **Strategic Management**, Thomson Higher Education, Seventh Edition, USA.
- Hitt Michael A., Ireland R. Duane, Hoskisson Robert E., (2009), **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, 9. Baskı, South Western Cengage Learning, Ohio.
- Hjalager Anne-Mette, (2002), Repairing Innovation Defectiveness In Tourism, **Tourism Management**, 23, ss.465-474.
- Hjalager Anne-Mette, (2010), A Review of Innovation Research in Tourism, **Tourism Management**, 31, ss.1.12
- Holbrook Morris B. (1999), **A Framework for Analysis and Research**, Morris B. Holbrook, London.
- Hurley Robert F., Hult, G. Tomas, (1998), Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, **Journal of Marketing**, Vol. 62, July 1998, ss.42–54.
- Isobe Takehiko, Makino Shige, Montgomery David B., (2004), Exploitation, Exploration, and Firm Performance: The Case of Small Manufacturing Firms in Japan, **Research Collection Lee Kong Chian School Of Business**.

- İbicioğlu Hasan ve Ak Belma, (2005), Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Özyetenek Oluşturma Potansiyeli: Örtülü Bilgi Eksenli Bir Analiz, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 14, Sayı 2.
- Johne Axel, (1999), Successful Market Innovation, **European Journal of Innovation Management**, Volume:2, Number (1), ss.6-11.
- Kalaycı Şeref, (2010), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Ankara.
- Kandampully, Jay. ve Duddy, Ria., (1999), Competitive Advantage Through Anticipation, Innovation and Relationships, **Management Decision**, 37 (1), ss. 51-56.
- Kandampully Jay, (2002), Innovation As The Core Competency Of A Service Organisation: The Role Of Technology, Knowledge And Networks, **European Journal Of Innovation Management**, Volume:5, Number:1, ss.18-26.
- Kantarıcı Kemal, (2004), **Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kanten Selahattin and Murat Yaşlıoğlu, (2012), Role Of Innovation In Creating Customer Value In Hotel Establishments: A Study On Managers, **Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences**, Vol.17, No.2.
- Kaplan Robert S., Norton, David S., (2006), **Strateji Haritaları**, Çeviren: Şeyda Öztürk, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Karacaoğlu Korhan (2006 a), İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Ögelerin Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına Göre Belirlenmesi: Kayseri İlinde Bir Araştırma, **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, ss.1-22.
- Karacaoğlu Korhan (2006 b), Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara.
- Karasakaloğlu Duygu, Rengi Zengel, (2012), Yok- Mekânlar Olarak Temalı Otellerde Kaybolma Algısı Üzerine Bir İnceleme, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 23, Sayı 1, 86-98.
- Karasar Niyazi (2009), **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Kaygın Erdoğan, (2012), Sürdürülebilir Bir Rekabet üstünlüğü Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt 4, No 1, ISSN: 1309-8012 (Online).
- Kıngır Said, Süleyman Ağraş, (2011), "İşletmelerde Temel Yetenek", Editörler: Bakan İsmail, **Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular**, Gazi Kitabevi, ss.107-124.

- Kırım Arman, (2009), **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kim Byeong Yong, Oh Haemoon, (2004), How Do Hotel Firms Obtain a Competitive Advantage?, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Volume:16, Number:1, 65-71.
- Klein Jeremy, (2002), Beyond Competitive Advantage, Published online 13 August 2002 in **Wiley InterScience** (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/jsc.606.
- Koçel Tamer, (2010), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Kozak Meryem Akoğlan, (2004), **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi & Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kozak Nazmi, (2008), **Turizm Pazarlaması**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kozak Nazmi, Kozak Meryem Akoğlan, Kozak Metin, (2010), **Genel Turizm İlkeler-Kavramlar**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kusunoki Ken, Nonaka Ikujiro, Nagata Akiya, (1998), Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings, **Organization Science**, 9(6), 699-718.
- Lawson Benn, Danny Samson, (2001), Developing Innovation Capability In Organisations: A Dynamic Capabilities Approach, Department of Management, **The University of Melbourne**, Victoria, 3010, Australia.
- Lippman S.A. and Rumelt, R.P. (1982), Uncertain Imitability: An Analysis Of Inter-Firm Differences In Efficiency Under Competition, **Bell Journal of Economics**, Vol. 13 No. 3, ss. 418-38.
- Lin Lei, (2013), The Impact of Service Innovation on Firm Performance, **The Service Industries Journal**, Vol.33, Nos. 15-16.1599-1632.
- Ljungquist Urban, (2007), How Do Core Competencies Discriminate? Identification of Influencing Similarities and Differences, **Knowledge and Process Management**, Volume:14, Number:4, ss. 237-247.
- LoYin Hsi, (2012), Managerial Capabilities, Organizational Culture and Organizational Performance: The Resource-Based Perspective In Chinese Lodging Industry, **The Journal of International Management Studies**, Volume 7, Number 1.
- Lopez Eduardo Parra, Francisco J. Garcia Rodriguez, Desiderio Gutierrez Tano, (2004), Importance of Environmental Resources and Capabilities for Firm's Competitiveness: The Case of the Hotel Industry in the Canary Islands, **Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research**, Volume 15, Number 2, ss. 183-199.
- Luecke Richard, (2008), **Strateji**, Çeviren: Turan Parlak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

- McDermott Cristopher, Prajogo Daniel I., (2012), Service Innovation and Performance In SMEs, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 32 No. 2, ss. 216-237.
- Morden Tony, (1993), **Business Strategy and Planning Text and Cases**, Principal Lecturer University of Teesside Business School Middlesbrough, Cleveland, UK, Member of Marketing Society, McGraw-Hill Book Company.
- Mucuk İsmet, (1998), **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Naktiyok Atılhan, Karabey Canan Nur (2007), İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları İle Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 62-4.
- Nasution Hanny N. and Mavondo Felix T. (2008), Organisational Capabilities: Antecedents And Implications For Customer Value, **European Journal of Marketing**, 42(3/4), 477-501.
- Olavarrieta Sergio, Ellinger Alexander E., (1997), Resource-based Theory and Strategic Logistics Research, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 27 No. 9/10, 1997, pp. 559-587. © MCB University Press.
- Oliver Christine, (1997), Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based Views, **Strategic Management Journal**, Vol.18, ss. 697-713.
- Okumuş Fevzi ve Avcı Umut (2008), **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Oral Saime Kurgun Hülya, (1998), Uluslararası Turizm Pazarında Bir Rekabet Stratejisi Aracı Olarak Fiyatlama, **Turizm Sektöründe Rekabet Stratejileri-Hafta Sonu Seminerleri**, V-Nevşehir, ss. 21-39.
- Oral Saime, Yüksel Hilmi, (2006), **Hizmet İşletmeleri Yönetimi**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- Orfila-Sintes Francina, Rafel Crespí-Cladera, Ester Martinez-Rosb, (2005), Innovation Activity in The Hotel Industry: Evidence From Balearic Islands, **Tourism Management**, Volume 26, Issue 6, ss. 851-865.
- Oslo Manual, (2005), **Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**, ISBN 975-403-362-5-OECD, Avrupa Birliği.
- Ottenbacher Michael C., (2007), Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, November, Vol. 31 No. 4, ss. 431-454.
- Öğüt Adem, Güleş Hasan Kürşat, Çetinkaya Ali Şükrü, (2003), **Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Özbağ Gönül Kaya, (2010), Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modelinin Yenilik Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özkaya Hayri Erkan, (2011), The Antecedents And The Consequences Of Innovation Capabilities, Submitted to Michigan State University In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy.
- Özşahin Mehtap, Ciğirim Erşan, Gök Mehmet Şahin, (2005), Rekabet Edebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7/1, s.143-155.
- Papatya Nurhan, (2003), **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Papatya Nurhan, (2006 a), İşletmelerde Rekabetçi Zekanın Değişen Yüzü: Girişimci Pazarlama, **Pİ-Pazarlama İletişim Kültür Dergisi-Medicat**, C.5, (Nisan-Mayıs-Haziran): 45-59.
- Papatya Nurhan, (2006 b), Pazarlamada Değişimin Ötesi: Yaratıcı ve Yenilikçi Pazarlama Dönüşümü, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Y. 20, S.1, (Ocak Şubat), 73-77.
- Peng Xiasong, (2007), Improvement and Innovation Capabilities in Manufacturing: Linking Practice Bundles to Strategic Goals and Supplier Collaboration, In Partial Fulfillment Of The Requirements fort the Degree of Doctor Philosophy, University of Minnesota.
- Penrose Edith (1959), **The Theory of the Growth of the Firm**, Billing and Sons Ltd, Guildford, London and Worcester.
- Peteraf, Margaret A. (1993), The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource-based View”, **Strategic Management Journal**, Vol. 14 No. 2, ss. 179-91.
- Pınar A. Haluk, (2011), İnovasyon Çağında Kamu ve İşletme Yönetiminde Stratejik Teknoloji Yönetimi, Editörler:İsmail Bakan, **Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular**, Gazi Kitabevi, ss.317-347.
- Pisano, G. P., (1990), The R&D Boundaries of the Firm: An Empirical Analysis, **Administrative Science Quarterly**, 35(1), 153-176.
- Poon A., (1989), Competitives Strategies for a New Tourism, Editör: C. P. Cooper, **Progress in Tourism Recreation And Hospitality Management**, London: Belhaven Press.
- Porter Michael E., (1985), **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, (Rekabet Avantajı: Üstün Performans Yaratma ve Sürdürme)**, New York The Free Press.
- Porter Michael E., (1987), From Competitive Advantage to Corporate Strategy, **Harvard Business Review**, (May-June), ss. 43-59.

- Porter Michael E., (1990), **The Competitive Advantage of Nations**, New York: Free Press, MacMillan.
- Porter Michael E., (1998), **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction**, Free Press, New York.
- Porter Michael E., (2000), **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çeviren: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Porter Michael E., (2008), **Stratejiyi Şekillendiren Beş Rekabet Kuvveti**, Çeviren: Melis İnan, Hbr's 10 Must Reads, Strateji, Optimist Yayın Dağıtım, ss.55-102.
- Porter Michael E., (2010), **Rekabet Üzerine, "Strateji Nedir?"**, Çeviren: Kıvanç Tanrıyar, Optimist Yayınları, İstanbul, ss. 67-102.
- Prahalad, C.K., and Hamel Gary, (1990), The Core Competence of the Corporation, **Harvard Business Review**, May/June, 79-91.
- Prahalad C.K. ve Hamel Gary, (1996), **Geleceği Kazanmak**, Çeviren: Zülfü Dicleli, İnkılap Yayınları, İstanbul.
- Pustu Yusuf, (2013), **Temel Yetkinlikler**, Editör: Mehmet Akif Özer, Yönetim Teorileri, Gazi Kitabevi Tic.Ltd.Şti., Ankara, ss.165-200.
- Ramamani Mahesh Kumar, (2010), Innovation Value of Information Technology: Impact of Information Technology – Intensity on Innovation Capability and Firm Performance, Submitted To Michigan State University In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy.
- Rangone Andrea, (1999), A Resource-Based Approach To Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises, **Small Business Economics**, 12:233-248.
- Reyhanoğlu Metin ve Örs Hüsniye, (2005), Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşımı ile Strateji Geliştirme, **Pi: Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, 4:11.
- Ritter Thomas, Hans Georg Gemünden, (2003), Network Competence: Its Impact on Innovation Success and Its Andecedents, **Journal of Business Research**, 56.
- Robbins Stephen P. Ve Timothy A. Judge, (2012), **Örgütsel Davranış**, Çeviri Editörü: İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara.
- Roberts J., Share L., (1996), Core Capabilities in the Hotel Industry, **Hospitality Research Journal**, 19(4), ss.141-153.
- Rodgers Svetlana, (2007), Innovation In Food Service Technology and Its Strategic Role, **International Journal of Hospitality Management**, 26(4), 899–912.
- Rubin P. H. (1973), The Expansion of Firms, **Journal of Political Economy**, 81, ss. 936-949.
- Rumelt R.P. (1984), Towards a Strategic Theory Of The Firm in Lamb, R.B (Ed.), **Competitive Strategic Management**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Rumelt R.P., (1987), Theory, Strategy and Entrepreneurship in Teece, D. (Ed.), **The Competitive Challenge Harper Row**, New York, NY.
- Rumelt R.P. (1991), How Much Does Industry Matter?”, **Strategic Management Journal**, Vol. 12, No. 3, pp. 167-85.
- Saruhan Şadi Can, Müge Leyla Yıldız, (2009), **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Saruhan Şadi Can, Özdemirci Ata, (2011), **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Schumpeter Joseph, (1934), **The Theory of Economic Development**, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Scott L. Newbert, (2007), Empirical Research On The Resource-Based View Of The Firm: An Assessment And Suggestions For Future Research, **Strategic Management Journal**, Strat. Mgmt. J., 28:122.
- Serinkan Celaledin (2011), Denizli Dershanecilik Sektöründe Michael Porter’ın Rekabet Güçleri Araştırması, **Yeni Fikir**, Sayı:7.
- Seviçin Ahmet, (2006), Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:15, ss.109-124.
- Seviçin Ahmet, (2009), "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü" Kavramı Üzerine Bir İnceleme, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 5, Sayı 10.
- Seyidoğlu Halil, (1992), **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük, Güzem Yayınları**, Adalet Matbaacılık, No:4, Ankara.
- Sipahi Beril, Yurtkoru E.Serra, Çinko Murat (2006), **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Sipe Lori J., Testa Mark, (2009), What is Innovation in the Hospitality and Tourism Marketplace? A Suggested Research Framework and Outputs Typology, **International Chrie Conference-Refereed Track**, Published by Scholar Works, ss.1,9.
- Smith Jaynie L., Flanagan William G., (2011), **Rekabetçi Üstünlük Yaratmak**, Çeviren: Uğurcan Kaya, Yakamoz Kitap, İstanbul.
- Spanos Yiannis E., Lioukas Spyros (2001), An Examination Into The Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and The Resource-Based Perspective, **Strategic Management Journal**, Vol 22; 907-934.
- Stahl Michael J., David W. Grigsby, (1997), **Strategic Management Total Quality and Global Competition**, Blackwell Business, USA.

- Swink Morgan and Hegarty W. Harvey, (1998), Core Manufacturing Capabilities and Their Links to Product Differentiation, **International Journal of Operations & Production Management**, 18(3/4), 374.
- Şahin Ayşe, (2011), Değişim Yönetimi ve Yenilikçilik, Editör: Tuncay T. Turaboğlu, **İşletmecilikte Güncel Konular**, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Şener Burhan, (2006), **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tavitiyaman Pimtung, (2009), The Impact of Industry Forces on Resource Competitive Strategies and Hotel Performance, Submitted to the Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University In Partial Fulfillment Of The Requirements For the Degree Of Doctor Of Philosophy.
- Tekin Mahmut, Çiçek Ercan, (2005), İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama, **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Terziovski, Mile, (2007), **Building Innovation Capability in Organisations**, London: Imperial College Press.
- Terziovski Mile, Samson, D., (2007), Innovation Capability and Its Impact on Firm Performance, **Paper Presented at the Regional Frontiers of Entrepreneurial Research**, Brisbane, Aust.
- The Magazine Green Park, (2013), Diasan Basım Form Matbaacılık, Sayı:27.
- Thompson Arthur A.J. Strickland, (1995), **Strategic Management Concepts and Cases**, Eight Edition, Von Hoffmann Press, Inc., United States of America.
- Tokmak İsmail, (2008), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya.
- Top Seyfi, (2008), **İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Toven Mehmet Bahaettin, (2004), **Yeni Türkçe Lügat**, TDV Yayın Matbaacılık ve Tic. İşl., Ankara.
- Tseng Chun-Yao, Hui-Yueh Kuo and Shou-Shiung Chou, (2008), Configuration Of Innovation And Performance In The Service Industry: Evidence From The Taiwanese Hotel Industry, **The Service Industries Journal**, Vol. 28, No. 7, ss.1015-1028
- Ulrich Dave, Lake Dale (1991), Organizational Capability: Creating Competitive Advantage, **Academy of Management Executive**, Vol.5, No:1, ss.77-92
- Usal Alparslan, Kurgun Osman Avşar, (2003), **Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri**, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Ülgen Hayri, Mirze S. Kadri, (2010), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Vatan Ahmet, (2010), Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'da ki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Wang Yonggui, Lo Hing-Po, (2003), Customer-focused Performance And The Dynamic Model For Competence Building And Leveraging A Resource-based View, **Journal of Management Development** Vol. 22 No. 6, ss. 483-526.
- Wernerfelt B. (1984). A Resource-Based View of the Firm, **Strategic Management Journal**, 5(2).
- Wind Yoram, (2005), Marketing As An Engine Of Business Growth: A Cross-Functional Perspective, **Journal of Business Research**, Vol. 58, ss. 863-73.
- Yağcı Özcan, (2008), Turizm İşletmelerinde Yenilik Yönetimi, Editör: Fevzi Okumuş, Umut Avcı, **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz Yaşar, (2005), **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek & İçecek Maliyet Kontrolü Maliyet ve Satışların Analizi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Zeithaml Valarie A., (1988), Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, **Journal of Marketing**, Vol.52, ss.2-22.
- Zehir Cemal, Özşahin Mehtap, (2006), Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler ve Firma Performansı İlişkisi: İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9 (1): 137-157.
- Zhuang Lee., Williamson, David. ve Carter, Mike., (1999), Innovate or Liquidate Are All Organisations convinced? A two-phased Study Into the Innovation Process, **Management Decision**, 37/1.

İnternet Kaynakları

- <http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/TR,88281/2013-yilinda-ilimize-gelen-ziyaretci-sayisi-12-milyonu-.html>, (01.01.2014)
- <http://www.turizmguncel.com/haber/turkiyede-hangi-segmentte-bakanlik-belgeli-kac-tesis-var-h15800.html>, e.t.01.07.2014

Anket Formu



Sayın Yönetici,

Bu anket çalışması Süleyman Demirel Üniversitesi bünyesinde yürütülmekte olan “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlük Kaynağı Olarak Yenilik Yeteneği: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinin uygulama çalışmasıdır.

Yapılan araştırma işletmenin temel yetenekleri ile rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet gücü elde etmesi açısından önemlidir. Araştırma sonuçlarının sizlerle paylaşılması çalışmanın önemini artırmaktadır.

- Hazırlanan soruları lütfen çalışmakta olduğunuz işletmeyi düşünerek cevaplayınız.
- Tüm soruları cevaplamanız sizin için bize ayıracağımız 10 dk için çok teşekkür ederiz.

Prof.Dr.Cengiz DEMİR
Doç.Dr.Orhan ADIGÜZEL
İbrahim ÇETİNTÜRK

1. Pozisyonunuz

- () İşletme Sahibi/Ortağı () Genel Müdür () Genel Müdür Yardımcısı
() Departman Müdürü\Sorumlusu , göreviniz

2. Eğitim Durumu

- () İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisans üstü

3. Otelin sınıfı

- () Zincir/Grup Otel () Bağımsız otel () Diğer.....

4. Kaç yıldır bu firmate çalışıyorsunuz:

- () 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıldan fazla

5. Otelinizdeki personel sayısı

- () 50-100 () 100-250 () 250-500 () 500 ve üzeri

Lütfen, işletmenizin **YENİLİK YETENEĞİ** anlayışını değerlendiriniz.

Yenilik yeteneği, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen işletmenin ürün/hizmet, süreç, yönetsel ve pazarlama alanlarında yapmış olduğu yeniliklerdir.

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum

1. Müşterilerimizin özelliklerini ve hizmet tercihlerini belirlemede bilişim teknolojilerinden yararlanıyoruz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Hizmet kalitesini yükseltmek amacıyla daima teknolojiyi kullanıyoruz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Otelimiz yeni bir teknolojiyle tanıştığı zaman personelimizi teknolojinin kullanımına yönelik eğitiyoruz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Yeni ürün ve hizmet sunumunda son teknolojiyi kullanıyoruz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Süreçlerin kısaltılarak, faaliyetlerin hızlandırılması için yepyeni fikirler geliştiriyoruz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Personelimize müşterilerle pozitif iletişim kurmaları için eğitim veriyoruz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Otelimiz yenilikçi ve yeni ürünleri ile tanınmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Otelimiz müşteri tatminini artırmak için satış öncesi ve satış sonrası yenilikçi hizmet metotları uygulamaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Otelimiz düzenli olarak oda, restoran vd. olanaklarını yeniler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Otelimiz hizmetlerin yenilenmesi konusunda sektöre öncülük etmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Sunmuş olduğumuz yeni hizmetler sektörde farklılaşmaya neden olmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Otelimiz periyodik olarak yenilik odaklı beyin fırtınaları düzenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Otel yönetimimiz personelimizin yenilikçi fikirlerini ödüllendirmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Otel yönetimimiz müşterilerden gelen yenilikçi fikirleri değerlendirmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Otelimiz yönetim sistemini geliştirmek için yeni metotlar uygulamaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Otelimiz özellikle müşterilerin ihtiyaçlarına, beklentilerine ve davranışlarına ait bilgilere odaklanarak yenilik yapmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Otelimiz inisiyatif alma konusunda çalışanlarını teşvik etmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Lütfen, işletmenizin **MÜŞTERİ DEĞERİ** anlayışı üzerinde en fazla etkili olduğunu düşündüğünüz yetenekleri değerlendiriniz. **Müşteri değeri**, müşteriye sağlanan faydalara dayalı olarak, müşterinin ödediğinden fazlasını elde ettiğini düşünmesidir.

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum

1. Otelimiz en yüksek kalitede hizmet vermektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Hizmetlerimizin kalitesi sürekli olarak artmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Müşterilerimiz hizmetlerimizi güvenilir bulmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Otelimiz “yüksek kaliteli otel” olarak değerlendirilmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Müşterilerimiz otelimizde kalmaktan memnuniyet duymaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Personelimiz müşterilerimize karşı son derece saygılı davranmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Otelimizin ücretleri makul olarak nitelendirilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Otelimiz kazanç için değer üretir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Rezervasyon sistemimiz uygun/kullanışlı olarak değerlendirilmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Otelimizde kalmak prestijli görülmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Otelimizde kalmak bir saygınlık sembolüdür	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Otelimizde müşterilerimizin sosyal statülerine uygun hizmet sunulmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Lütfen, işletmenizin TEMEL YETENEKLERİNİ değerlendiriniz.					
Temel yetenek , rakiplerinizin kolaylıkla taklit edemediği, işletmenize özgü bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir					
1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum					
1. Yeteneklerimiz yeni pazarlara ve müşterilere erişim imkânı sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Yeteneklerimiz sektörde yeni rakipler oluşturmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Yeteneklerimiz ile yeni müşteriler elde etmekteyiz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Yeteneklerimizi ürün ve hizmetlerimizin gelişiminde kullanıyoruz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Yeteneklerimiz firmamıza yeni iş alanları oluşturmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Yeteneklerimizin taklit edilmesi zordur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Rakiplerimiz arasında firmamızın yetenekleri nadirdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Yeteneklerimiz rakip firmalar tarafından kolayca transfer edilebilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. İşe yeni alınan bir personel yeteneklerimizi kolaylıkla öğrenebilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Rakiplerimiz otelimizin katalog ve broşürlerini inceleyerek yeteneklerimiz hakkında bilgi sahibi olabilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Ürün ve hizmetlerimiz müşterilerimiz nezdinde daha değerlidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılamada rakiplerimizden daha iyiyiz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Rakiplerimizden daha yüksek kalitede hizmet sunuyoruz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Rakiplerimize kıyasla müşterilerimize karşı daha duyarlıyız	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Müşterilerimizin otelimizle ilgili algıladığı değer sürekli artmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Lütfen, İŞLETMENİZİN PERFORMANSI 'nı değerlendiriniz					
1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum					
1. Son iki yıl içinde kar marjımız yükseldi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Son iki yıl içinde pazar payımız arttı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Son iki yıl içinde satışlarımızın oranı arttı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Son iki yıl içinde maliyetlerimiz düştü	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Son iki yıl içinde işletmemizdeki müşteri tatmini arttı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Son iki yıl içinde işletmemizde müşteri sadakati arttı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Son iki yıl içinde işletmedeki iş gören memnuniyeti arttı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Son iki yıl içinde iş gören devir hızı (işyerinden ayrılan personel oranı) düştü	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Son iki yıl içinde işletmemizin kurumsal imajı yükseldi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Teşekkür ederiz...

Ek-1



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

Sayı:

Konu: Anket Çalışması

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim öğrencisi İbrahim Çetintürk'ün "Sürdürülebilir Rekabetçi üstünlük Olarak Yenilik Yeteneği: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama" isimli tamamen akademik amaçlı bir araştırma yürütülmektedir.

Stratejik yönetim alanında Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Yenilik Yeteneğinin tespitine ve işletme performansına etkisini hedefleyen araştırmanın uygulanmasında elektronik ortamda olan anket formunun (<http://www.ibrahimcetinturk.com/anket/>) doldurulması ile ilgili olarak üyelerinizin bilgilendirilmesi konusunda bize yardımcı olursanız memnun oluruz. Başarılarınızın artarak devam etmesini diler, saygılarımı sunarım.

Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL

Bahçelievler Mahallesi 102.Cadde No:24 Eski Güzel Sanatlar Fakültesi Ayrıntılı bilgi için irtibat: Tel:0246 2326565 Faks:0246 2371649

Ek-2

YAZIŞMA YAPILAN TURİZM DERNEKLERİ-BİRLİKLERİ

- Türkiye Otelciler Federasyonu
- Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği
- Alanya Turizm İşletmecileri Derneği
- Anadolu Turizm İşletmecileri Derneği
- Bodrum Otelciler Derneği
- Çanakkale Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği-Derneği
- Çukurova Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği
- Denizli Turistik Otelciler ve İşletmeciler Derneği
- Ege Turistik İşletmeler ve Konaklamaları Birliği
- Güney Ege Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği
- Güney Marmara Turizm ve Otel İşletmecileri Birliği
- Kapadokya Turistik Otelciler ve İşletmeciler Derneği
- Kemer Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği
- Kuşadası Otelciler ve Yatırımcılar Birliği Derneği
- Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar birliği
- Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : İbrahim ÇETİNTÜRK

Doğum Yeri ve Yılı : Isparta-29.06.1978

Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik

Yüksek Lisans Öğrenimi :Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi :

1 İngilizce (YDS:60)

2 Almanca Orta Düzey

İş Deneyimi :

1. Süleyman Demirel Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği alanında Öğretim Görevlisi

2. Süleyman Demirel Üniversitesi Mavigöl Otel İşletme Müdürü (2006-2008)

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar :

Alanında, yurtiçinde yayımlanan kitapta bölüm ve ünite yazarlığı

1- Çetintürk İbrahim vd. (2008), Önbüro İşlemleri, Lisans Yayıncılık, Lord Matbaacılık, İstanbul.

Hakemli dergide yayımlanan teknik not, editöre mektup, tartışma, vaka takdimi ve özet türünden yayım

1- Adıgüzel, Orhan, Çetintürk İbrahim., Er Orhan., "Konaklama İşletmelerine Olan Müşteri Tercihinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile Belirlenmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Yıl:1, Cilt:1, Sayı:1, 2009, s.17-35

Ulusal toplantıda sunularak tam metin olarak yayımlanan bildiri

- 1- Çetintürk İbrahim, Kavut Mustafa (2010), Isparta İli Ekoturizm Arz Potansiyelinin Değerlendirilmesi, Isparta'nın Değerleri Sempozyumu, Isparta.
- 2- Adıgüzel, Orhan, Eroğlu Hüsrev, Çiftçi Münire, Çetintürk İbrahim,"Meslek Yüksekokulu Düzeyinde Turizm Eğitimi Almakta Olan Öğrencilerin Sektör İle İlgili Tutumlarının Mezuniyet Sonrası Kariyer Seçimlerine Etkisi" 2.Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu, 11-13 Mart 2011,ss.97-107.
- 3- Yekta Halıcı, Orhan Er, İbrahim Çetintürk (2012)," The First Step Of a Desired Career:Profession Selection", 3rd International Symposium on Sustainable Development, Burch University, 31May-June1, Sarajevo, Bosnia&Herzegovina

Uluslararası toplantıda sunularak tam metin olarak yayımlanan bildiri

- 1- Ateşoğlu İrfan., Adıgüzel Orhan, Çetintürk İbrahim, Selman Adnan, "Uluslararası Destinasyon Markası Oluşturma Stratejileri-Isparta Örneği-", Uluslararası Davraz Kongresi, ss.729-738, Isparta, 2009
- 2- Yüksel Hasan, Adıgüzel Orhan, İbrahim Çetintürk "Lack of Social Policy and Security as a Determinant Factor in Human Trafficking", The Third International Conference on European Studies, Warsaw- Poland, pp. 29-41, 9 April 2011.
- 3- Adıgüzel Orhan, Çetintürk İbrahim, Sarışahin Muhammed Ali, Yüksel Hasan Sağlık Turizmi Kapsamında Hasta Memnuniyetinin Önemi: Eğirdir Kemik Eklem Hastalıkları Tedavi Ve Rehabilitasyon Hastanesi Örneği, I. Uluslararası Eğirdir Sempozyumu, 2011.
- 4- Yüksel Hasan, Adıgüzel Orhan, Çetintürk İbrahim, "Social Policy Implementations Between Japan And Turkey Especially From The Perspective Of Social Security" International Conference of Asian Philosophical Association, 2011, Fukuoka, Japan.
- 5- Çarıkçı İlker, İbrahim Çetintürk, (2012), Competitive Strategies in Accomidation Industries, Burç University, Sarayevo, Bosnia.

Uluslararası toplantıda sunularak özet metin olarak yayımlanan bildiri

- 1- Adıgüzel Orhan, Çetintürk İbrahim, Yüksel Hasan, "Balkan Ülkelerindeki Türk Kültür Mirası ve Bölgenin Turizm Potansiyelinin İncelenmesi", International Balkan Conference, 2011, May 9-13, Skopje, Macedonia.

Ulusal kuruluşlarca desteklenen projede görev alma

1- Konaklama İşletmelerinde Marka Sadakati:Antalya Örneği

Ulusal yada yerel düzeyde yazılı veya görsel basında yayın faaliyetleri

1- Çetintürk İbrahim, Adıgüzel Orhan ve Yüksel Hasan, "Belek Müşterisi En Sadık Turist", Sabah Gazetesi, Akdeniz Eki, EkoTurizm, 17 Ekim 2011