

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN REKABET
AVANTAJLARI**

135475

YÜKSEK LİSANS TEZİ

135475

Hazırlayan

Erol DURAN

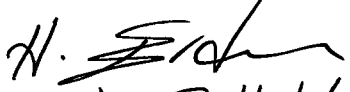
Tez Danışmanı


Yard. Doç. Dr. Murat GÜMÜŞ


ÇANAKKALE - 2003

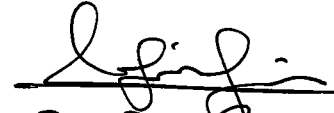
**T.O. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

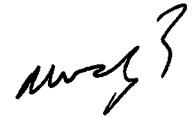
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne
Erol DURAN'a ait "Otel İşletmelerinde Bilgi Yönetiminin Rekabet
Avantajları" adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim
Dalında, YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan 
Yrd. Doç. Dr. S. Haluk Ferden

Üye 
Doc. Dr. Derman Kucukaltan

Üye 
Doc. Dr. A. Celil Rakici

Üye 
Yrd. Doç. Dr. Ferah Özkök

Üye 
Yrd. Doç. Dr. Murat Gümrüz

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
ÖNSÖZ	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xi
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNİN ÇERÇEVESİ VE REKABET FAKTÖRLERİ

1.OTEL İŞLETMESİNİN TANIMI VE GELİŞİMİ	3
1.1.TANIMI.....	3
1.2.OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN GELİŞİMİ	5
2.OTEL İŞLETMESİNİN ÖZELLİKLERİ	7
3.OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET ÜRETİMİ VE SUNUMU	9
4.OTEL İŞLETMELERİNDE REKABET FAKTÖRLERİ	20
4.1.REKABET VE REKABET AVANTAJI KAVRAMLARI	22
4.1.1.Rekabet	22
4.1.2.Rekabet Avantajı	23
4.1.3.Rekabet Avantajı Yaratmada Farklı Görüşler	24
4.1.3.1.Stratejik Pozisyon veya Uygunluk İle Rekabet Avantajı Yaratma	25
4.1.3.2.İşletmelerin Sahip Olduğu Öz Değerleri/Becerileri İle Rekabet Avantajı Yaratma	26

4.1.3.3.İçinde Bulunulan Ülkenin veya Bölgenin Sağlamış Olduğu Rekabet Avantajı	26
4.2.REKABET STRATEJİLERİ	27
4.2.1.Toplam Maliyet Liderliği	28
4.2.2.Farklılaştırma	29
4.2.3.Odaklanma	30
4.3.İŞLETME REKABET GÜÇLERİ İLE İLGİLİ BAŞLICA STRATEJİK FAKTÖRLER	32
4.3.1.Üretim Stratejisi ve Maliyeti	33
4.3.2.Kalite ve Standartlara Uygunluk	34
4.3.3. Nitelikli İş Gücü	35
4.3.4. Üretim Tasarımı, Teknolojisi ve AR-GE Faaliyetleri ...	36
4.3.5.Pazar Araştırması ve Pazarlama Bilgi Sistemi	37
4.3.6.Süreç Geliştirme	40
4.3.7.Bilgi Organizasyonu	41

2.BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN REKABETE ETKİLERİ

1. BİLGİNİN TANIMI VE BİLGİ TÜRLERİ	43
1.1. TANIM	44
1.2. BİLGİ TÜRLERİ	47
1.2.1.Kaynağına Göre Bilgi Türleri	47
1.2.1.1. Örtülü Bilgi	48
1.2.1.2. Açık Bilgi	48
1.2.2.Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri	49
1.2.2.1. İdealist Bilgi	50
1.2.2.2. Sistematik Bilgi	50
1.2.2.3. Pragmatik Bilgi	51

1.2.2.4. Otomatik Bilgi	51
1.2.3. Niteliğine Göre Bilgi: Entelektüel Sermaye	51
1.2.3.1. İnsan Sermayesi	53
1.2.3.2. Yapısal Sermaye	53
1.2.3.3. Müşteri Sermayesi	54
2. BİLGİ YÖNETİMİNİN TANIMI VE ORTAYA ÇIKIŞI	56
2.1. BİLGİ YÖNETİMİNİN TANIMI	56
2.2. BİLGİ YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKIŞI	58
3. BİLGİ YÖNETİMİNİN ADIM VE SÜREÇLERİ	59
3.1. BİLGİ YÖNETİMİNİN TEMEL ADIMLARI	60
3.1.1. Kavramsallaştırma	60
3.1.2. Yansıtma	60
3.1.3. Eylem Planlama	61
3.1.4. Gözden Geçirme	61
3.2. BİLGİ YÖNETİMİNİN TEMEL SÜREÇLERİ	62
3.2.1. Bilgiyi Yaratma	63
3.2.2. Bilgiyi Saklama	64
3.2.3. Bilgi Transferi	65
3.2.4. Bilgiden Yararlanma	66
4. BİLGİ YÖNETİMİNİN İLKELERİ	67
4.1. Bilgi Yönetimi Pahalıdır	68
4.2. Etkili Bilgi Yönetimi insan ve Teknolojinin Ortak Çözümlerini Gerektirir	68
4.3. Bilgi Yönetimi İleri Derecede Politiktir	69
4.4. Bilgi Yönetimi Bilgi Yöneticileri Gerektirir	69
4.5. Bilgi Yönetimi Modellerden ve Hiyerarşik Yapıdan Çok Bilgi Haritalarından ve Bilgi Piyasalarından Meydana Gelir	70
4.6. Bilgiyi Paylaşmak ve Kullanmak Genellikle Doğal Olmayan Eylemlerdir	70
4.7. Bilgi Yönetimi Bilgi İç Süreçlerinin İyileştirilmesi Anlamına Gelir	71

4.8. Bilgiye Ulaşma Yalnızca Bir Başlangıçtır	71
4.9. Bilgi Yönetimi Süreklidir Asla Bitmez	71
4.10. Bilgi Yönetimi Bir Bilgi sözleşmesi Gerektirir	72
4.11. Bilgi Yönetimi Yeni Bir Fikir Değildir	72
5. BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNİN TEMEL UNSURLARI	73
5.1. BİLGİ YÖNETİMİNİN TEKNOLOJİ UNSURU	73
5.2. BİLGİ YÖNETİMİNİN BEŞERİ UNSURU	75
5.2.1. Bilgi İşçileri	76
5.2.2. Bilgi Yöneticileri	78
6. OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN REKABETÇİ BOYUTU VE BİLGİ BAZLI ÖRGÜTLENME	81
6.1. OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN REKABETÇİ BOYUTU	81
6.2. EN İYİ BİLGİ BAZLI ÖRGÜTLENME ÖRNEKLERİ VE OTEL İŞLETMELERİNE UYARLANMASI	85
6.2.1. Novartis Örneği	86
6.2.2. Holderbank Örneği	91
6.2.3. Otel İşletmelerinde Bilgi Bazlı Örgütlenme	95
6.2.3.1. Bilgi Yönetimi Görevlileri, Roller ve İlişkileri	99
6.2.3.2. Bilgi Yönetiminin İşletme Süreçlerine Uygulanması	100

3. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ AVANTAJLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	109
2. ARAŞTIRMANIN AMACI	109

3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KAPSAMI	111
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	112
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	113
6. VERİLERİN TOPLANMASI	115
7. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	115
8. ARAŞTIRMA BULGULARI	115
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	130
KAYNAKÇA	136
EKLER	152



KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma Geliştirme.
B.P.	: Best Practice.
C.K.O	: Chief Knowledge Officer.
Çev	: Çeviren
I.T.	: İnförmatıon Technology.
No	: Numara.
P.B.S.	: Pazarlama Bilgi Sistemi.
P.P.	: Paper Page.
S.	: Sayfa.
v.b.	: Ve Benzeri.
v.d.	: Ve Diğerleri.
Vol	: Volume.

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO 1: Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde	
Beklenen Yabancı Turist Sayısı ve Döviz Geliri	20
TABLO 2: İşletmelerin Rekabet Güçleri ile İlgili Başlıca Önemli	
Unsurlar	32
TABLO 3: Bilgi Kavramının Değişen Anlamı	46
TABLO 4: Novartis Sarı Sayfaları Yapısı	89
TABLO 5: Holderbank'ın En İyi Uygulama İnisyatifi	93
TABLO 6: B.P. Transfer ve Kurumsallaştırma Yöntemleri	94
TABLO 7: Novartis Sarı Sayfa Yapısının Otel İşletmelerine	
Uygulanması	106
TABLO 8: Bilgi Yönetimi Değişkenleri	114
TABLO 9: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Türe Göre	
Dağılımı	116
TABLO 10: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısına	
Göre Dağılımı	116
TABLO 11: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyete Göre	
Dağılımı	116
TABLO 12: Yöneticilerin Konuma Göre Dağılımı	117
TABLO 13: Yöneticilerin Sektörde Çalışma sürelerine Göre	
Dağılımı	117
TABLO 14: Yöneticilerin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre	
Dağılımı	118
TABLO 15: Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	118
TABLO 16: Yöneticilerin Mezun Olunan Bölüme Göre Dağılımları	119
TABLO 17: İşletmelerin Yıldız Sayılarına Göre Ki-Kare testi	
Sonuçları	122
TABLO 18: İşletmelerin Türüne Göre Ki-Kare Testi Sonuçları.....	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1: Hizmet Ürününün Kavramlaştırılması.....	11
ŞEKİL 2: Hizmet Sektöründe Müşteri	13
ŞEKİL 3: Tüketici Davranışlarını Etkileyen Faktörler	14
ŞEKİL 4: Tüketici Satınalma ve Karar Süreci	15
ŞEKİL 5: Tüketici Değer Algısı	16
ŞEKİL 6: Rekabet Avantajı Yaratma Modeli	24
ŞEKİL 7: Kalite Döngüsü	34
ŞEKİL 8: Pazarlama Bilgi Sisteminin Yapısı	39
ŞEKİL 9: Yaygın Entelektüel Sermaye Modeli	52
ŞEKİL 10: Müşteri Sermayesi Büyüme Diyagramı	55
ŞEKİL 11: Bilginin Temel Süreçleri	63
ŞEKİL 12: Bilgi Yönetiminin Temel Süreçleri	67
ŞEKİL 13: Novartis Grup Yapısı	89
ŞEKİL 14: Büyük Otel İşletmesi Örgüt Şeması	102
ŞEKİL 15: Yetkilendirici Liderlik	103
ŞEKİL 16: Bilgi Organizasyonunun Yapısı	104

ÖNSÖZ

Değişimin değişmez bir kural olduğu dünyamızda, teknolojinin etkisiyle değişimin ivmesinin katlanarak artması sonucunda işletmeler, ayakta kalabilmek için, bu değişimi bünyelerinde hissetmek ve izlemek zorunda kalmaktadırlar. Bu büyük değişimin temelinde bilgi ve bilginin etkin bir şekilde yönetimi yatmaktadır. İşletmeler bilgiye ve stratejik bir kaynak olarak bilginin yönetimine verdikleri önem oranında pazarda ayakta kalabilmekte ve rekabet avantajı yakalayabilmektedirler.

Bu çalışma konusunu seçmeme vesile olan ve çalışmalarımdaya benden yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yard. Doç. Dr. Murat GÜMÜŞ' e şükranlarımı sunarım.

ÖZET

Küresel rekabetçi çevrede işletmeler, başarılı olabilmek için çeşitli stratejilere ihtiyaç duymaktadır. Bu stratejiler, bazen pazarda farklı bir yapılanma, bazen rakipleri edilgin etmeye yönelik faaliyetler, bazen de başka işletmelerle iş birliğine gitme şeklinde çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu ve buna benzer stratejilerin özünde ortak bir stratejik kaynak bulunmaktadır. Günümüzde bilgiye sahip olan ve onu zamanında ve etkili bir kullanımla ortak stratejik kaynak haline getiren örgütler amaçlarına ulaşmada daha avantajlı konuma gelmektedirler.

Stratejik yönetim alanındaki birçok araştırmacı, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak bilginin kilit noktada olduğu konusunda birleşmektedirler. Yeni ekonomi döneminde, bilginin üstlendiği stratejik rol birçok çalışmaya esin kaynağı olmaktadır.

Çalışmanın özünde, otel işletmelerinde bilginin etkin bir şekilde kullanımı ve bu sayede rekabet avantajı yakalanması üzerinde durulmaktadır. Bu çerçevede otel işletmeleri, bilgi yönetimini kendi organizasyonları içerisinde tanımanın ve geliştirmenin en büyük rekabet kaynağı olduğunu görecektirler.

SUMMARY

Organisations need various strategies to be successful in the global competitive environment. These strategies can arise in the ways as taking different position in the marketplace, taking preventions to passivize the competitors or creating cooperation with other organisations. There exist a common strategic resource at the essence of these similar strategies. Organisation, those having knowledge and using this knowledge effectively at the right time advantages for making it common strategic resource, can achieve competitive position for their goals.

Several researchers from strategic management have concensus about the sustainable competitive advantage of knowledge as a key value. The strategic role of the knowledge provide inspiration to several studies at the era of the new economy.

As the theme of this study, effective use of knowledge and thus achieving competitive advantage is considered in hotel businesses. Within this perspective, hotel businesses will realize that identifying and developing knowledge management within their own organisation will be their greatest competitive advantage.

GİRİŞ

Günümüzde bilgi, ekonomik yaşamın en önemli faktörü haline gelmiştir. Dünya üzerinde yaşanan değişim, özellikle küreselleşmenin ve bilişim teknolojilerindeki değişimlerin etkisi ile gittikçe hızlanan bir yapıya bürünmüştür. Bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan bu hızlı değişim, rekabeti işletmeler için bir yaşam olgusu haline getirmiştir. Bu yeni yaşam biçimi içinde, bilgiye de yeni roller ve değerler eklenmiştir. Bilgi ve bilginin yönetilmesi, rekabetin işletmelere kazandırdığı en önemli kavramlardan birisi haline gelmiştir.

Günümüz yeni ekonomi döneminde enformasyon ve bilgi en büyük rekabet silahı haline gelmiştir. Bu nedenle bilgi, doğal kaynaklardan, büyük fabrikalardan ve şişkin banka hesaplarından daha değerli ve daha güçlü hale gelmiştir. Günümüz rekabet ortamında başarı ile başarısızlık arasındaki fark, işletmelerin, sahip oldukları bilgiyi pazarda ne kadar iyi kullandıklarının altında yatmaktadır. Bu bakımdan bilginin işletmeler açısından ne kadar önemli olduğu da anlaşılmaktadır. Bununla beraber, yeni iş modelleri ve yönetim teknikleri içinde bilginin etkin kullanımının yer aldığı ve örgütlerin bilgi temelinde şekillendiği görülmektedir.

Günümüzde bilgi, tüm sektörlerde rekabetin temel kaynağı haline gelmiştir. Bu kaynak, hizmet sektöründe de daha kaliteli ve daha verimli hizmetin temel girdisi haline gelmiştir. Dolayısıyla, hizmete

dayalı bir yapı gösteren otel işletmeleri, sahip oldukları bilgiyi, işletme süreçlerinde ve pazarda etkin bir şekilde kullandıkları oranda başarılı olabilmekte ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayabilmektedir. Bu çalışma, günümüzde otel işletmelerinin hizmet kalitesini, ürün çeşitliliğini ve rekabetteki başarısını etkileyen temel faktörün, bilgi ve bilginin etkin yönetimi olduğunu ileri sürmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, otel işletmelerinden genel hatlarıyla bahsedilmiş, rekabet ve rekabet avantajı kavramları ile otel işletmelerinin rekabet faktörleri ve stratejileri irdelenerek, günümüzde rekabetin en önemli ögesi olan bilgiye ve bilginin yönetimine geçiş yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, bilgi ve bilgi yönetimi kavramları ele alınarak, bilginin işletme yapısı içindeki yeri, otel işletmeciliğinde rekabete etkileri ve rekabetçi avantajları irdelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, Ege bölgesinin kıyı kesimleri ile Marmara bölgesinde faaliyet göstermekte olan üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bilginin stratejik kullanımına, etkin bir şekilde yönetimine ve otel işletmelerine sağladığı rekabet avantajına yönelik mevcut durum saptanmaya çalışılmıştır.

I. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNİN ÇERÇEVESİ VE REKABET FAKTÖRLERİ

1. OTEL İŞLETMESİNİN TANIMI VE GELİŞİMİ

1.1. TANIMI

Otel işletmeleri, tarihin çok eski dönemlerinden beri şekil ve içerik bakımından pek çok değişiklik göstermiş olsa da, çeşitli nedenlerle seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere pek çok gereksinimlerini karşılayan birimler olarak kabul görmüştür. Konaklama işletmeciliği içerisinde en önemli yere sahip olan otel işletmelerinin tanımı ve sahip olacağı özellikler üzerinde birçok uzman tartışmış, fakat bir anlaşmaya varamamıştır. Bu nedenle gelişmekte ve küreselleşmekte olan dünya şartlarına göre hızla değişmekte olan otel işletmeleri için değişik tanımlar yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir;

“Otel, yer yabancıları olan misafirlerin ilk planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içmelerine hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan ve belirli standartlara sahip olan ticari bir işletmedir” (Çetiner 2002: 4-5).

Uluslararası Turizm Akademisi'ne göre “otel; yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığı konaklayabildikleri ve mutad olarak beslenme ihtiyaçlarını karşılayabildikleri bir teşekkürdür (Olalı & Korzay: 1993: 19).

Bir başka tanıma göre “otel; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla, uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir” (Olalı 1973: 19).

Oteller, her işletmede olduğu gibi insanlığın yaşam ve dünya hakkındaki görüşüne ve tekniğin ilerlemesine paralel olarak örgüt yapılarını geliştirmişler ve buna göre de değer kazanmışlardır. Günümüzde artan nüfus, ilerleyen kentleşme, insanlar ve toplumlar arası ilişkilerin artması ve ulaşım olanaklarının gelişmesi ile otel işletmeleri sadece gecelerin geçirileceği yerler olmaktan çıkmış, tatillerin geçirildiği, büyük iş toplantılarının, konferansların, bilimsel seminer ve kongrelerin yapıldığı yerler haline almıştır (Kozak 1998: 2).

1.2. OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN GELİŞİMİ

Otel işletmeciliğinin ortaya çıkışı hanlara kadar gitmektedir. Paranın bulunmasıyla birlikte başlayan ticaret, insanlara seyahat etme ve gittikleri yerlerde konaklama ihtiyacı doğurmuştur. Seyahat eden insanlara ayrılan konaklama işletmeleri, gerçek anlamda batıda hanlar, doğuda kervansaraylarla başlamıştır (Olalı 1973: 24).

Orta çağda konaklama olgusu daha da gelişerek boyut kazanmıştır. Birçok yerde manastırlar yolculara konaklama, yiyecek ve içecek sağlamakla kalmayarak ayrı binalar inşa etmişlerdir. Bu dönemde, Hristiyanların yolcuları ağırlamalarını düzenleyen bazı yazılar çıkarılmıştır. Bunların en çarpıcısı, yolcunun aynı yerde üç günden fazla kalmamak şartıyla ücretsiz yemek yiyebilmesidir. Ancak, ağırlama olayı bu şekilde 1282 yılına kadar sürmüştür. Bu tarihten sonra İtalya ve Fransa'da ileri gelenler toplanarak bunun bir ticaret haline getirilmesine karar vermişlerdir. Daha sonra da hanlara lisanslı olarak şarap satma izni verilmiştir (Şener 2001: 4).

Avrupa'da sanayi devrimi sonucu demir yollarının gelişmesi, konaklama işletmeciliğinin büyük şehirler dışına taşmasına neden olmuştur. 20. yüzyılın ilk yarısında, kara yollarının gelişmesiyle de ilk oteller doğmuştur.

Otelcilik, Avrupa'da duraklamaya uğradığı 1800'lü yıllarda, Amerika'da hızla gelişmeye başlamış ve ilk gerçek otel 1829 yılında Amerika'da açılmıştır. Otel endüstrisinin Amerika'da daha hızlı gelişmesinin nedeni, sadece asillere ve soylulara hizmet veren Avrupa otelciliğine karşılık Amerikan otelciliğinin, karşılığını veren herkese hizmet vermeye çalışmasıdır. Dolayısıyla, seyahat etmeyi seven Amerika'da otelcilik hızla gelişmiştir (Çetiner 1989: 6).

Ülkemizde hanların ve kervansarayların ilk örnekleri Anadolu Selçukluları'nda görülmektedir. Bunlar ticari amaçla değil, vakıf olarak işletildiğinden, ticari kar amacı gütmemiş, dolayısıyla otelcilik alanına rağbet uzun süre gösterilmemiştir. Turizmin hızla gelişen bir sektör ve büyük bir gelir kaynağı haline gelmesi, otel işletmeciliğinin öneminin anlaşılmasını ve bu alana gereken ilginin gösterilmesini sağlamıştır (Olalı ve Korzay 1993: 7).

Günümüzde uluslararası turizmin ulusal ekonomi açısından taşıdığı önem daha iyi anlaşılmış, konaklama endüstrisi, devletin en fazla özendirici ve yapıcı katılımını gerektirmiş bir sektör olarak bir yandan kişinin her türlü ihtiyacına cevap verecek, öte yandan kitle turizminin gerektirdiği konaklama imkanlarını gerçekleştirecek bir yöntemde gelişmesine hızla devam etmektedir (Toskay 1989: 35). Turizmin getirdiği dövizin önemini hisseden her ülke, bunun sonucu olarak geniş turist kitlelerinin konaklamasını sağlayabilecek otel inşaatına girişmiştir (Çetiner 2002: 12). Yabancı sermayenin ülkemizde kurduğu ilk otel işletmesi 1955 yılında kurulan İstanbul Hilton otelidir. Fakat Türk turizm sektörünün gelişmesinde önemli bir yeri bulunan yabancı sermayenin girişi, özellikle 1985 yılından sonra olmuştur. Bu yıllarda uygulanan teşvikler ve “Yap-İşlet-Devret” gibi ekonomik modellerin uygulanması yabancı sermaye açısından cazip hale gelmiştir. Bunun sonucunda da, ülkemizde modern ve büyük konaklama işletmelerinin yapımı gerçekleştirilmiştir (Şener 2001: 10).

2. OTEL İŞLETMESİNİN ÖZELLİKLERİ

Otel işletmeleri; değişik nedenlerle ikamet ettikleri yerlerin dışına çıkan kimselere öncelikli olarak, konaklama, yeme ve içme ihtiyaçları ile buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını konukların beklentilerine göre karşılayan ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Emek-yoğun türde bir işletme tarzına sahip oldukları için, personel konusunun bu işletmelerde ayrı ve çok önemli bir yeri vardır. Özellikle, otellerde üretilen hizmetlerin büyük bir bölümünün müşteri ile günlük hayatın içerisinde yüz yüze ilişkilerden oluşan bir yaşam tarzı bütünü olduğu düşünüldüğünde, bu konunun otel yönetimi ve ürün kalitesi bakımından ne ölçüde önemli olduğu anlaşılmaktadır (Karakoç 2003: 1). Bir çok yönden otel işletmeleri, diğer ticari ve sanayi işletmelerinin özelliklerden farklı özelliklere sahiptirler (Şener 2001: 14; Olalı ve Korzay 1993: 24; Çetiner 2002: 7). Bunlar;

- ❖ Otel işletmelerinde üretim büyük oranda emek gücüne bağımlıdır. Son yıllarda teknoloji ürünleri otel işletmelerinde kullanılmaya başlanmış olsa bile, üretilen mal ve hizmetlerin niteliğinden dolayı üretim büyük oranda emek gücü ile gerçekleştirilmektedir.
- ❖ Üretim, otel işletmelerinde emek-yoğun ağırlıklı gerçekleştirilmesinin yanı sıra, tekno-yoğun özellik de göstermektedir. Tekno-yoğun üretimin en önemli özelliği, üretimin emek unsuru ile birlikte teknolojik üretim araç ve gereçlerinin kullanılarak yapılmakta oluşundan kaynaklanmaktadır. Önbüroda bilgisayar kullanılması, mutfak ve çamaşırhane işlerinin gelişmiş makineler yardımıyla gerçekleştirilmesi örnekler arasında sayılabilir.

- ❖ Otel işletmelerinde müşteri ağırlaması temel hizmet olduğu için, belli bir sayının altında personel çalıştırmak mümkün değildir.
- ❖ Otel işletmesi, günün 24 saati ve haftanın 7 günü faaliyet gösterir. Yani, diğer insanlar dinlenirken otel personeli çalışır.
- ❖ Otelcilik hizmetinde çalışan kişiler, bu hizmetin üretimi ve kalitesi ile doğrudan ilişkili değildirler.
- ❖ Müşterilere sağlanan hizmetin talep anında sunulmak üzere stok edilmesi veya başka bir yere taşınması mümkün değildir.
- ❖ Otel hizmetlerinin yapılması, departmanlar ve personel arası işbirliği gerektirir.
- ❖ Otel işletmeciliğinde satışlar, politik ve iklim şartlarındaki değişimlerden kolay etkilenmektedir. Ayrıca ekonomik konjoktüre karşı da hassastır.
- ❖ Otel işletmelerinde üretilen hizmetlerin müşterilerin ayağına götürülmesi olanaksız olduğundan, müşterilerin otele gelmeleri gereklidir.
- ❖ Otel işletmelerinde müşterilerin her an oteli terk edebileceği düşünöldüğünden, müşteri hesaplarının daima ödemeye hazır tutulması gerekmektedir.
- ❖ Üretilen mal ve hizmetlerin eş zamanlı olarak üretilmesi ve tüketilmesinin bir sonucu olarak, otel işletmelerinde amortisman ve personel giderleri vb., sabit giderlerin çok yüksek miktarlara ulaşmasına sebep olmaktadır. Bu durum, sabit giderlerin kontrolünü güçleştirmektedir.
- ❖ Otel işletmeleri, yatırımları bakımından da endüstri işletmelerinden ayrılırlar. Öncelikle otel işletmelerinin yatırımları genellikle büyük sermaye gerektirir. Bir başka anlatımla, otel işletmeleri emek-yoğun oldukları kadar, sermaye-yoğun yatırımlardır.

Diğer işletmelerden ayrılan bu özellikleri ile otel işletmeleri, bir bakıma müşterilerin evi konumundadır. Bu nedenle müşteriye sunulan hizmetin nitelikli olması son derece önemlidir (Çetiner 2002: 7-9).

3. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET ÜRETİMİ VE SUNUMU

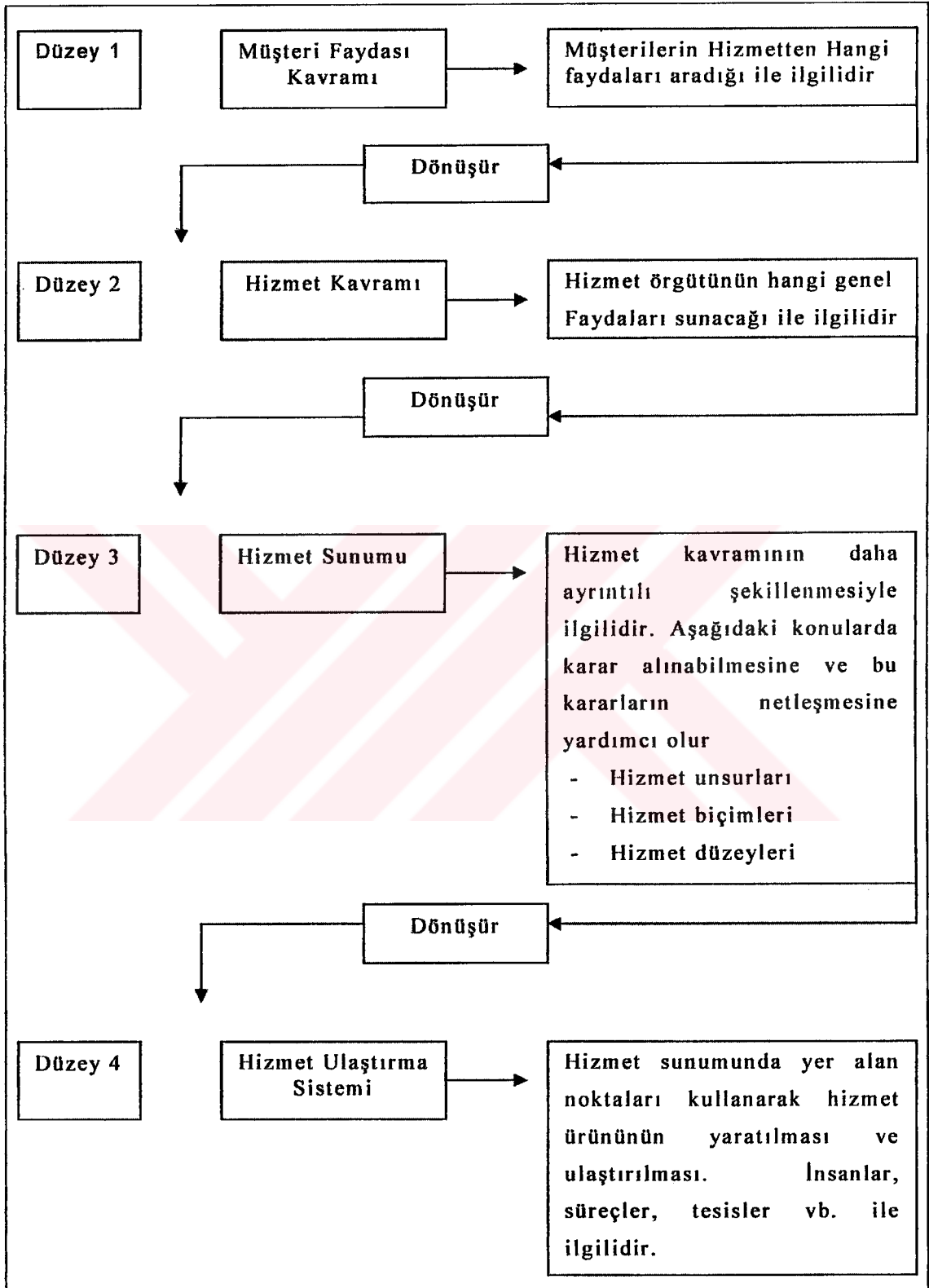
Günümüzde hemen hemen tüm örgütler varoluş amaçlarını “hizmet vermek; halka, tüketiciye hizmet etmek” biçiminde ifade etmektedirler. Bu mesajlar iletişim araçları yoluyla da tüketicilere iletilmektedir. Dolayısıyla her sektör kendini bir hizmet örgütü olarak tanımlamayı seçmekte ve buna paralel olarak geleneksel olarak hizmet işletmesi diye tanımlanan bankalar, restoranlar, turizm işletmeleri vb. işletmeler dışında artık bir buz dolabının, otomobilin, bilgisayarın vb. ürünlerin satışı da hizmet ağırlıklı mesajlar içermektedir (Öztürk 2002: 2). Bu karmaşıklık nedeniyle hizmet pek de kolay tanımlanamamaktadır. Bununla beraber, Kotler (1997: 467) hizmeti; bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve her hangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da fayda olarak tanımlamaktadır.

Hizmet kavramının tanımında da görüldüğü üzere, hizmetin dokunulamamak gibi bir özelliği bulunmaktadır. Hizmetleri somut mallardan farklı kılan bu özelliğin dışında, türdeş olmama, eş zamanlı üretim ve tüketim, dayanıksızlık ve sahipliğin olmaması hizmetleri somut mallardan farklı kılan ortak özelliklerdir (Grönroos 1990: 28; Öztürk 2002: 7; Halis 2001: 1-2).

Hizmet pazarlayan örgütler için hizmeti dört düzeyde incelemek, hizmeti sunan ve tüketen arasındaki bağı kullanmada yardımcı olacaktır. Bu düzeyler; Şekil 1’de görüleceği üzere,

- ❖ Müşteri faydası kavramı
- ❖ Hizmet kavramı
- ❖ Hizmet sunumu ve
- ❖ Hizmet ulaştırma sistemidir (Öztürk 2002: 42).

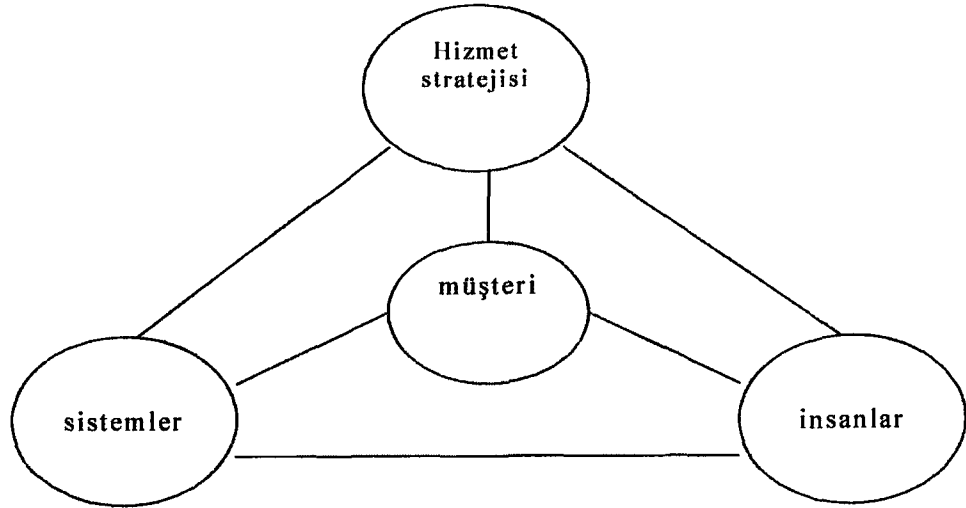
Konaklama işletmeleri bünyesinde bulunan bölümler genel olarak mal ve/veya hizmet karmasını bir bütün olarak sunmaktadır (Tütüncü, Göksu ve Günlü 1999: 129). İnsan gücüne dayalı olan otel işletmeciliğinde konuk da, hizmeti sunan da insandır. Otelin faaliyet konusunun insan ile doğrudan temas temeline oturmuş olması ve konukların ihtiyaçlarının ancak belirli sayıda personelle karşılanması otellerin emek yoğun olmasını gerektirmektedir (Azaltun 1999: 42).



Şekil 1: Hizmet Ürününün Kavramlaştırılması

Kaynak: ÖZTÜRK S. Ayşe, "Hizmet Pazarlaması", Birlik ofset, Eskişehir

Şekil 1'i otel işletmeleri açısından ele almak gerekirse; birinci düzeydeki müşteri faydası kavramı, müşterinin otel işletmesinden neler bekleyebileceğinin belirlenmesiyle ilgilidir. Örneğin müşteriler, otel işletmesinden konaklama hizmetinin yanında, yeme içme, eğlence v.b. yan hizmetler de beklemektedir. İkinci düzeyde otel işletmeleri müşteriye sunacakları hizmetin genel niteliklerini belirlerler. Hizmet sunumu aşamasında otel işletmesi belirlediği hizmetin niteliklerini ve nasıl sunulacağını daha net bir şekilde belirler. Örneğin bir hizmet unsuru olan personelin, nostaljik kıyafetlerle hizmet sunması vb. Dördüncü düzey ise, otel işletmelerinin hizmet sunumunda belirlemiş oldukları hizmeti müşteriye ulaştırma şekli ile ilgilidir. Örneğin doğrudan yada dolaylı pazarlama kanallarının kullanılması, bu amaçla gereken araçların ve sistemlerin belirlenmesi vb.. Cowell'a (1984: 100) göre hizmet kavramının geliştirilmesi müşteri faydasına dayanmalıdır. Müşterinin bir hizmetten beklediği fayda işlevsel, duygusal ve psikolojik özelliklerinden oluşan bir demettir. Dolayısıyla, hizmet kavramı müşteriye satılan mal ve hizmetler demeti ve buna ek olarak bu demetin müşteri açısından öneminin tanınmasıdır. Diğer bir çok işletmede olduğu gibi, otel işletmelerinde de müşteri, faaliyet kararlarının odak noktasını oluşturmaktadır. Bu nedenle Chase ve Aquillano'nun (1992: 12) oluşturdukları müşteri üçgeninde olduğu gibi otel işletmelerinin de ayakta tutan müşterileridir ve müşteriler otel hizmet politikasının odağında yer almaktadır.



Şekil 2: Hizmet Sektöründe Müşteri

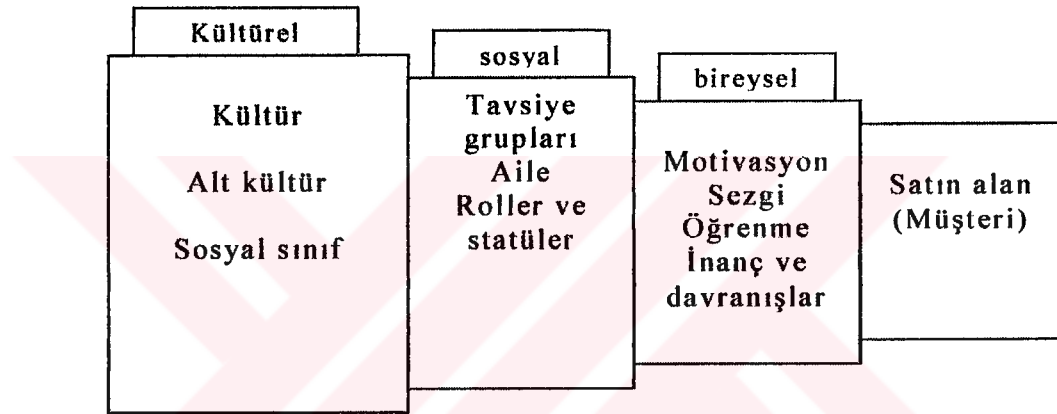
Kaynak: CHASE Richard, AGUILANO B.N.T, "Production and Operations Management", Irwin Sixth Edition USA 1992: 12.

Hizmet üçgeninin ortasında müşteri bulunurken, üçgenin köşelerinde hizmet stratejisi, insanlar ve sistemler bulunmaktadır. Otel işletmelerinin müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarması için sunduğu hizmetler demetini çeşitlendirmesi ön plana çıkmaktadır. Sunduğu hizmetler demetinin çeşitli olması, otel işletmelerini farklı gelir ve hizmet merkezi politikası uygulamaya itmektedir. Otel işletmelerinde sunulmakta olan hizmetleri ve gelir merkezlerini şöyle sıralamak mümkündür; konaklama, yiyecek-içecek, kuaför, sauna, Türk hamamı, masaj salonu, güzellik salonu, sağlık kabini, spor aktiviteleri, gift shop, market, fotoğraf stüdyosu, telefon, çamaşırhane ve kuru temizleme, internet vb. (Azaltun 1999: 42-43).

Asıl üzerinde durulması gereken nokta, otel işletmelerinin var olan bu hizmet üretim merkezlerinin ve araçlarının tam kapasite ile ve hatasız bir şekilde çalışıp çalışmamasıdır (Kobu 1999: 48). Bu, işletmenin gücünü de ortaya çıkarmaktadır.

Sunulan çeşitli hizmetler demetinin müşterinin gözünde ulaşacağı değeri ve müşterinin hizmete vereceği tepki kuşkusuz birçok

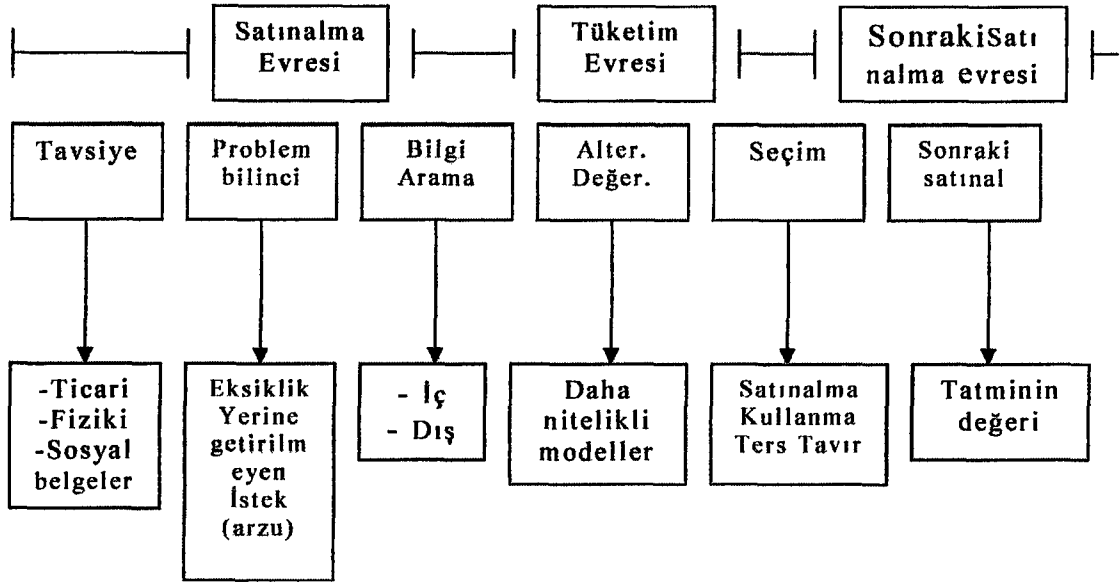
işletmede olduğu gibi, otel işletmeleri için de geçerli bir konudur. Tüketicinin değişik ürün çehresine, çeşidine, fiyatlarına ve reklam çekiciliğine karşı nasıl bir tepki verebileceğini gerçekten anlayabilen işletmeler, rakiplerine oranla büyük bir avantaj yakalamaktadırlar. Kotler ve Artmstrong (1994: 137), müşterilerin satın alma davranışlarının kültürel, sosyal, bireysel ve psikolojik faktörlerin etkisi altında olduğunu belirtmektedir.



Şekil 3: Tüketici Davranışlarını Etkileyen Faktörler

Kaynak: KOTLER Phillip & ARMSTRONG Gary, "Principles of Marketing", Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1994: 137.

Pazarlamacı, hangi tür insanların satınalma karar süreçlerinde nelerin gerektiğini ve her bireyin satınalmada hangi rolü oynadığını bilmelidir (Kotler & Armstrong 1994: 137). Örneğin erkekler normalde kendi tıraş donanımlarını kendileri seçerler, aynı şekilde kadınlar da kiler malzemelerini ve çoraplarını seçerler. Bu faktörler çerçevesinde müşterinin karar süreci şekillenmektedir. Böylelikle müşteri ürünü satın almakta, tüketmekte ve tekrar satın almaktadır. Dolayısıyla, şekil 4'te olduğu gibi bir satınalma ve karar süreci ortaya çıkmaktadır.

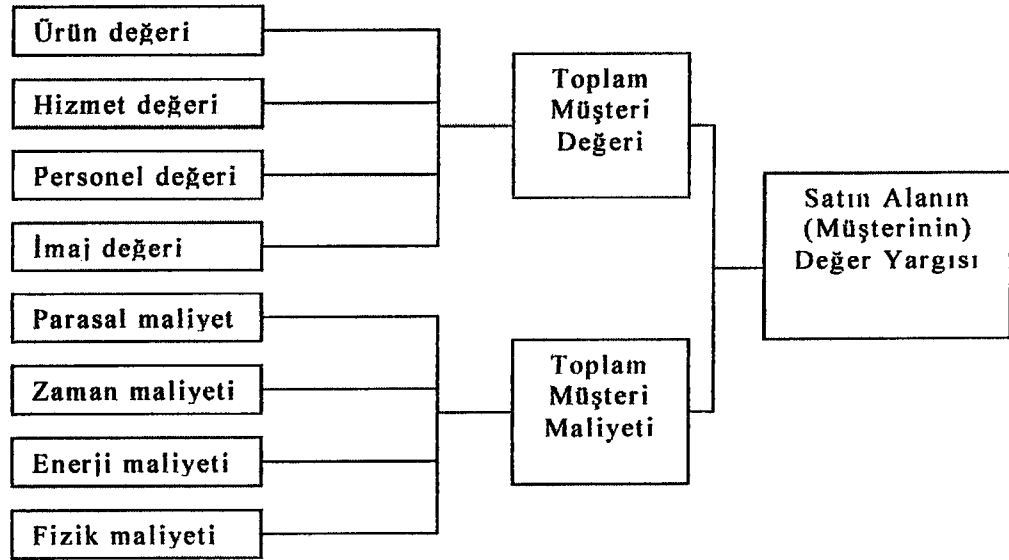


Şekil 4: Tüketici Satınalma ve Karar Süreci

Kaynak: HOFFMAN K Douglas & BATESON E.G. John, "Essentials of Services Marketing", The Dry Den Press, Harcourt Brace College Publishers, USA 1997: 77-78.

Hizmet pazarında etkin olabilmek için, pazarlama yöneticilerinin şekil 4'teki tüketici satınalma ve karar sürecinin, satınalma evresi, tüketim evresi ve sonraki satınalma evresi aşamalarını çok iyi anlamaları gerekmektedir. Bir başka ifade ile; satınalma tercihi, tüketim boyunca tüketicilerin tepkisi ve elde edilen tatminin sonraki satınalma üzerindeki etkisini anlayabilmek, hizmet sunanlar için başarının anahtarıdır (Hoffman & Bateson 1997: 79).

Tüketiciler paralarını, zamanlarını ve gayretlerini, hizmet sağlayanların sunduğu hizmet demetinin faydası ile değiştirirler. Bu bağlamda, Hoffman ve Bateson (1997: 155), tüketicinin değer yargılarını ve bunun sonucunda oluşan satın alma sürecinin üç aşamasını Şekil 5'te belirtmektedir.



Şekil 5: Tüketici Değer Algısı

Kaynak: HOFFMAN K Douglas & BATESON E.G. John, "Essentials of Services Marketing", The Dry Den Press, Harcourt Brace College Publishers, USA 1997: 155

Ürün, hizmet, personel ve imaj değeri, ürünün müşteri tarafından algılanan değerini, finansal, zaman, enerji ve fiziksel maliyeti de ürünün müşteri tarafında algılanan toplam maliyetini oluşturmaktadır. Örneğin, bir otel işletmesinin ürün ve hizmet değeri, işletmenin sunduğu hizmet unsurlarının çeşitliliği ve kalitesidir. Personel değeri, otel işletmesinde çalışan tüm çalışanların bilgi ve tecrübe birikimidir. İmaj değeri ise otel işletmesinin müşterinin gözünde oluşturduğu marka değeri, müşteri sadakati, bir başka anlatımla işletmenin ürün, hizmet ve personel değerinin müşteriye yansımasıdır. Örneğin, Hilton oteller zinciri, Dedeman oteller zinciri, World of Wonders oteller zinciri vb. büyük otel işletmelerinin imaj değeri çok yüksektir. Bunun yanında, otel işletmesine yatırılan sermayenin işletmeye maliyeti, harcanan zamanın işletmeye maliyeti, enerjinin maliyeti ve diğer fiziki maliyetler, otel işletmelerinin toplam müşteri maliyetini oluşturmaktadır. Bu iki faktörün birleşimi, hizmet ürününün müşterinin değer algıları içindeki yerini belirlemektedir.

Müşteri ile hizmet görevlisi arasındaki her bir ilişki müşterinin deneyimini oluşturan zincirin bir halkasıdır. Siz bir hizmet elemanı iseniz ve zincirin bir halkası olarak yanlış hareket ederseniz müşterinizin o ana kadar karşılaşmış olabileceği tüm iyi davranışları zihninden silme olasılığınız yüksektir. Tersine durumda da müşterinin o ana kadar yaşamış olduğu tüm olumsuzlukları silme olasılığınız yüksektir (Anderson & Zemke 1998: 15-16).

Otel işletmelerinde hizmetin üretimi ve sunumu eş zamanlı bir faaliyettir. Çoğu zaman hizmet, üretildikten hemen sonra müşteriye sunulur. Örneğin, bir omletin pişirildikten hemen sonra müşteriye sunulması şarttır. Bir otel işletmesi yerine getirmesi gereken temel hizmeti ve hizmetin sunumunu belirlemek için;

- ❖ Hangi hizmetlerin sunulacağını
- ❖ Ne zaman sunulacağını
- ❖ Nasıl sunulacağını
- ❖ Nerede sunulacağını ve
- ❖ Kim tarafından sunulacağını net bir şekilde yönetsel kararlara bağlı olarak ortaya çıkarmalıdır (Öztürk 2002: 43).

Bir hizmet işletmenin pazarda bulunma nedeni, yerine getirdiği temel (çekirdek) hizmettir. Otel işletmesinin çekirdek hizmeti konaklamadır. Bir işletme birden çok çekirdek hizmet sunabilmektedir. Örneğin, otel işletmeleri hem konaklama hem de yeme-içme hizmeti sunmaktadırlar.

Müşterinin çekirdek hizmeti kullanabilmesi için ek hizmetler gereklidir. Bir otel işletmesi için resepsiyon hizmetleri, havayolu taşımacılığında check-in hizmetleri gerekli bulunan hizmetlerdir. Bu

hizmetler çekirdek hizmetin kullanılabilmesini kolaylaştırdıkları için kolaylaştırıcı hizmetler olarak adlandırılmaktadır.

Destekleyici hizmetler ise çekirdek hizmetin değerini arttırmak ya da hizmeti rakiplerden farklılaştırmak amacıyla tasarlanmaktadır. Örneğin otel işletmelerinde bulunan restoranlar destekleyici hizmetler sınıfına girmektedir (Öztürk 2002: 49).

Mallar için olduğu gibi, hizmetlerin sunumunda da dağıtım önemli bir pazarlama karması unsurudur. Hizmetlerin kendilerine özgü nitelikleri dağıtım açısından bazı farklılıklar getirmektedir. Hizmetin, hizmeti üretenden ayrılmaz nitelikte olması, hizmetlerin dağıtımında genellikle yüz yüze ilişkiyi ve doğrudan dağıtım kanalını gerektirmektedir (Kozak ve Çuhadar 2002: 272; Yaylı 2000: 3; Çakıcı ve Çetinkaya 2001: 178). Hizmetlerin dağıtım kanalı çoğu kez hizmeti sağlayan ile kullanan arasında doğrudan bir kanaldır.

Hizmet işletmelerinde dağıtım için iki ayrı strateji bulunmaktadır. Bunlar doğrudan satış/dağıtım ve aracılardan yer aldığı dolaylı dağıtımdır (Öztürk 2002: 51).

Hizmet işletmesinin sunumu (ürünü) karmaşık ve değişken ise ve yasal kısıtlamalar aracılardan yer almasını zorlaştırıyor ise doğrudan satış, hizmeti sağlayanlar için çekici bir seçenektir. Burada otel işletmesi hiçbir aracı kurumdan yararlanmadan, hizmetlerini doğrudan turiste satar. Örneğin, otel işletmesine uğrayan turiste önbüro elemanının otel hizmetlerini hiçbir aracı kurum olmadan satması doğrudan satış/dağıtımın bir sonucudur.

Dolaylı dağıtım kanalıyla ise, hizmet nihai müşterilere acente ve brokerler, yetkili bayilik sistemleri (Franchising) ve tur operatörleri

gibi aracı kurumlar yoluyla ulaşır (Yaylı 2000: 6; Öztürk 2002: 55). Tur operatörleri ve seyahat acenteleri, önemli birer aracı kurumlardır.

Otel işletmelerinde ana katılımcılar hizmet personelidir. Tüketicilerin gözünde hizmeti sunan kişi, çoğu kez hizmetin kendisidir. Müşteriyle ilişkide bulunan personel, örgütü temsil ettiği ve müşteri tatminini doğrudan etkilediği için bir tanıtımcı ve temsilci rolünü de yerine getirmiş olmaktadır. Hizmet işletmesinin müşterileri, örgütün insan kaynakları kapasitesine katkıda bulunan insanlar olduklarından kısmi iş görenler olarak nitelendirilmektedirler. Günümüzde orta fiyat düzeyindeki bazı oteller, oda servisinin bir parçası olarak artık sabah kahvesi sunmamaktadırlar. Onun yerine bu otellerde müşterinin kendi kahvesini yapması için elektrikli su ısıtıcısı, çay ve kahve poşetleri, krema ve su bulunmaktadır. Bunlar müşterilere “sizin rahatınız ve zevkiniz için” sloganıyla sunulmakta ve müşterinin bedava olarak evinin rahatını ve konforunu yaşamasını sağlamak amaçlanmaktadır (Öztürk 2002: 104). Böylelikle personelin zamanı çay servisi dışında daha verimli işler için boş kalacak ve otel restoranı günün en yoğun saatlerinde bir fincan kahve içmek isteyen müşterilerle meşgul olmayacaktır. Aynı zamanda birçok restoran salata barları açarak, insanların kendi salata tabaklarını hazırlamasına olanak sağlamaktadır. Böylelikle hizmetin sunumuna müşterinin de katılımı sağlanmaktadır. Dolayısıyla müşterinin katılımı birçok hizmetin de kalitesinde belirleyici rol oynamaktadır (İçöz 1996: 36). Bu ve buna benzer değişik hizmet sunum teknikleri otel işletmelerine, rekabet sürecinde farklılaştırıcı bir unsur kazandırmaktadır.

Otel işletmeleri etkin rekabet sürecinde sundukları hizmetin kalitesi, farklılığı ve zenginliğiyle rekabette avantaj sağlayabileceklerdir. Günümüzde, bilgiye dayalı ekonomide rekabetin tüm işletmeler için bir yaşam olgusu haline gelmesi, otel işletmelerini

de rekabetin her an kıyasıyla yaşandığı bir pazar yapısına kavuşturulmaktadır (İlhan 2000: 11; Çağlar 2001: 15).

4. OTEL İŞLETMELERİNDE REKABET FAKTÖRLERİ

Günümüzde birçok ülke turizmden ekonomik ve sosyal faydalar elde etmekte ve turizm gelirleri bölgesel altyapıyı geliştirmek, ekonomik dengeleri sağlamak vb. amaçlar için kullanılmaktadır. Turizm, dünyada en hızlı gelişen sektör ve en büyük gelir kaynağı konumuna gelmiştir (www.turizm.gov.tr). Dünya Turizm Örgütü'nün geleceğe yönelik projeksiyonuna göre, turizm sektörü önümüzdeki 40 yıl içerisinde de en hızlı ve düzenli büyüyecek sektör olarak gösterilmektedir (www.world-tourism.org). Bununla beraber, turizmin kazandığı bu gelişme hızı ve gelir boyutu, ülkeleri bu pastadan daha fazla pay almak için yatırım yapmaya ve gerekli alt ve üstyapıyı tamamlamaya zorlamaktadır.

Tablo 1: Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde Yıllara Göre Beklenen Yabancı Turist Sayısı ve Döviz Geliri.

Yıllar	Gelen Yabancı Turist Sayısı	Yılda Artış (%)	Turist Başına Harcama (\$)	Turizm Dış Geliri (Milyon Dolar)
2000	9.000	20.00	800	7.200
2001	10.000	11.53	838.20	8.414
2002	11.195	11.53	879.22	9.832
2003	12.486	11.53	920.16	11.487
2004	13.925	11.53	964.10	13.425
2005	15.531	11.53	1010.3	15.688

Kaynak: Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı "Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu", DPT:2589-ÖİK: 601, Nisan 2001.

Tablo 1’de görüldüğü üzere yıllar itibariyle ülkemize gelen ve gelmesi beklenen turist sayıları ve döviz gelirleri gittikçe artmaktadır. 2000 yılında 9,000,000 turist girişiyle birlikte 7,2 milyar dolar gelir elde edilirken, bu rakam 2002 yılında 12,486,000 kişiye ve yaklaşık 9,8 milyar dolar gelire çıkmaktadır. Aynı şekilde, gelecekte de gelen turist sayısında ve turizm gelirlerinde artış beklenmektedir. Bunun yanında, 1997 yılı verilerine bakıldığında zaman, Avrupa’da her iki kişiden birinin tatil için başka ülkelere seyahat ettikleri görülmektedir (www.europa.uu.int/comm/dg23). Bu rakam her yıl düzenli olarak artış göstermektedir. Turizm amaçlı seyahat edenlerin büyük çoğunluğu gelişmiş ülke vatandaşlarıdır. Bu nedenle, gelişmekte olan ülkeler, ekonomilerindeki gelir ve gider dengesini turizmden elde edilen gelirlerle sağlama çabasıdadır (Eccles & Costa 1996: 5). Dünya genelinde turizmin hızla gelişmesi ve öneminin artması, rekabeti hem ülkeler bazında, hem de işletmeler bazında kaçınılmaz hale getirmiştir.

İşletmelerde rekabet genelde üç şekilde ortaya çıkmaktadır (İçöz 1996: 42). Bunlar;

- ❖ İşletmeler arası rekabet
- ❖ Bölgeler arası (ya da yöresel) rekabet
- ❖ Uluslar arası rekabettir.

Otel işletmeciliğinde yukarıda sıralanan üç şekildeki rekabet de oldukça yoğundur. Sektördeki herhangi bir işletme yeni bir pazarlama stratejisi ya da taktiği uyguladığında rakipler hemen bu stratejiyi ya da taktiği izlemektedir. Dolayısıyla, işletmeler arası karşılaştırmalar vasıtası ile işletme, rakiplerin güçlü yanlarını kendi bünyesine uygulama olanağı bulmakta ve kendi güçlü ve zayıf yanlarını tanıyarak rakipleri karşısındaki konumunu sağlamlaştırma yoluna gitmektedir. Otel işletmeciliğinde bölgeler arası rekabet, işletmenin içinde bulunduğu bölgenin turistik çekiciliklerini ön plana çıkararak rekabet üstünlüğü yaratmaya çalışmasıyla oluşmaktadır. Uluslar arası rekabet,

Özellikle bilgi iletişim teknolojileri sayesinde hız kazanan bir süreçtir. En ücra köşedeki küçük bir otel işletmesi dahi bir internet sitesi aracılığıyla, uluslar arası düzeyde rekabet edebilme fırsatına erişmektedir (İçöz 1996: 42).

Turizm endüstrisi küreselleşme sürecinde gittikçe büyüyen ve küreselleşme sürecine hız kazandıran bir sektör konumundadır. Dolayısıyla yukarıda belirtilen üç şekildeki rekabet, turizm işletmeleri için yaşam biçimi haline gelen bir olgu haline gelmiştir (Gümüş, Duran ve Hamarat 2003: 154).

4.1. REKABET VE REKABET AVANTAJI KAVRAMLARI

4.1.1. Rekabet

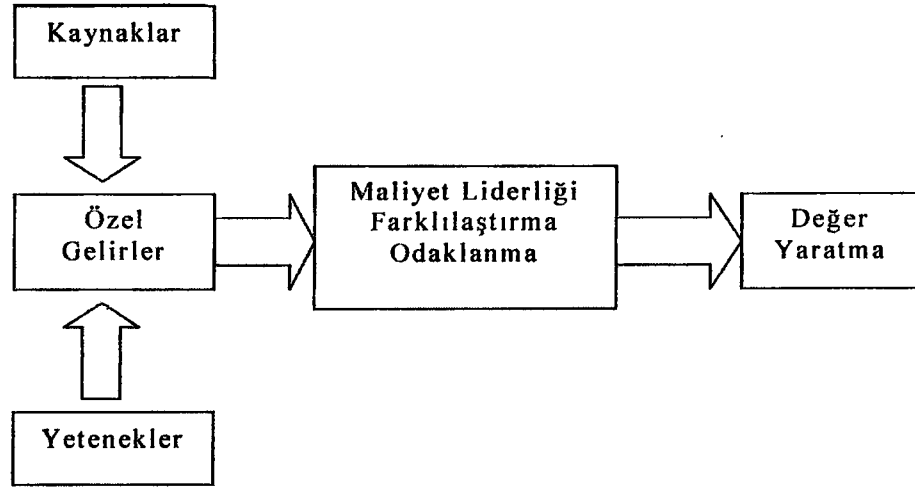
Klasik anlamda rekabet genellikle diğerini yenmek (fiyat yada kalite) üzerine kuruludur (De Bono 1996: 102). İş dünyası açısından ele alındığında rekabet gücü; en basit ifade ile bir firmanın diğer firmalar karşısında sunmuş olduğu mal ve hizmetler sayesinde rakiplerin, potansiyel müşterilerin, firmanın sahip ve ortaklarının gözünde eriştiği maddi ve manevi üstünlükler olarak tanımlanmaktadır (Lynch 2000: 29; Okumuş 2002: 360).

Günümüzde küreselleşme ve bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim, bilgi temelli bir ekonomik yapının oluşmasına neden olmuştur. Bilgi ekonomisi olarak adlandırılan günümüzün ekonomik yapısında rekabet olgusu, işletmeleri öğrenmeye, bilgi edinmeye ve değişimi sürdürmeye çalışmaya zorlamaktadır. Ancak, hızla öğrenebilen, öğrendiklerini birleştirebilen ve yeni içgörüler geliştirebilen ve verileri kısa sürede bilgiye dönüştürebilen işletmeler

başarılı olabilmekte ve bu başarılarını sürdürebilmektedirler (Çam 2002: 155).

4.1.2. Rekabet Avantajı

Rekabet avantajı kavramının tanımlanmasının ve ölçülmesinin zor olduğunu ve rekabet avantajı yaratabilme ve koruyabilmede birçok faktörün rol aldığı belirtilmektedir (Okumuş 2002: 360). Bu nedenle özellikle rekabet gücünün işletme tarafından sürdürülebilirlik derecesi, işletmenin rakipleri tarafından taklit edilebilirliği ve rekabet gücünün başka firmalara transfer edilip edilemeyeceği konularına bakılması gerekmektedir (Porter 2000: 44). Eğer bu üç kriter firma lehine ise firmanın rekabet gücünün yüksek olduğu ve firmanın ciddi bir rekabet avantajının bulunduğu ileri sürülebilir. Tersine durumda, firmanın ciddi bir rekabet gücünün olmadığı kabul edilmektedir. Örneğin, bir otel işletmesinin işletme bünyesinde uygulamaya koyduğu yeni bir hizmet anlayışının, rakipler tarafından takip edilerek örnek alınması ve aynı şekilde taklit edilmesi, işletmenin rakipleri karşısındaki rekabet gücünün kabul edilme oranını göstermektedir. İşletme rekabet gücünü şekil 6'da ki gibi bir modelle ele almak mümkündür (Hewitt: 2002:4).



Şekil 6: Rekabet Avantajı Yaratma Modeli

Kaynak: HEWITT Patricia, "Creating Competitive Advantage in the Knowledge Economy", 2002: 4, <http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage.htm>. Erişim, Mart 2003.

Şekil 6'da kaynaklar, işletmenin taşınır-taşınmaz tüm kaynaklarını, yetenekler ise, işletme çalışanlarının entelektüel çabalarını (sermayesini) temsil etmektedir. İşletme fiziksel sermayesi ve entelektüel sermayesinin oluşturduğu girdiler, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma gibi rekabet stratejileriyle, işletmeye çok yüksek rekabet gücü ve avantajı sağlamaktadır. Bu konudaki tanınmış yazarlardan biri olan Porter (2000: 48), işletmelerin rekabet güçlerini etkileyebilecek temel özellikleri hem kendi hem de rakipleri açısından tespit ederek karşılaştırmalar yapmalarını tavsiye etmektedir. İşletmelerin rekabet güçleri hakkında farklı görüşler de mevcuttur.

4.1.3. Rekabet Avantajı Yaratmada Farklı Görüşler

Rekabet avantajının nasıl yaratılabileceği ve korunabileceği konusunda farklı ve çoğu zaman da bir biri ile çelişen görüşler bulunmaktadır (Lynch 2000: 37,). Bununla beraber genel olarak kabul görmüş üç temel görüş bulunmaktadır. Bunlar, stratejik pozisyon veya uygunluk ile rekabet avantajı yaratma, işletmelerin sahip olduğu öz

değerleri ve becerileri ile rekabet avantajı yaratma ve içinde bulunulan ülkenin sağlamış olduğu rekabet avantajlarıdır (Okumuş 2002: 361).

4.1.3.1. Stratejik Pozisyon veya Uygunluk ile Rekabet Avantajı Yaratma

Stratejik Pozisyon veya Uygunluk ile Rekabet Avantajı Yaratma görüşüne göre, bir işletme dış çevresi ile kendi iç çevresi arasında stratejik bir dengeye ulaşması ve bu dengeyi sürekli olarak koruması sayesinde diğer firmalara karşı üstünlük sağlayabilir (Okumuş 2002: 360). Porter (2000: 45), bunun başarılı olabilmesi için üç ayrı yol önermiştir. Bunlar rakip firmalar arasında maliyette liderlik, ürün ve hizmeti farklılaştırabilme ile maliyette veya farklılaştırma da odaklaşmadır.

Maliyette liderlik seçeneğinde, piyasada en düşük maliyette mal ve hizmet üretmek tüketiciye standart bir ürün sunmaya çalışılır. Bu seçenekte, yüksek sayılara hitap edilmesi ve genelde düşük kar marjları söz konusudur. Bu seçenekteki tehlike aynı ürün veya hizmeti firmadan daha ucuza sağlayan diğer bir firma olursa, bu seçenek ilgili işletmeyi iflasa sürükleyebilir. Ürün ve hizmette farklılaştırma seçeneğinde, üretilen ürün ve hizmetlere işletmenin rakiplerinde olmayan özellikler kazandırılmaya çalışılır ve bu sayede sağlanan farklılıktan dolayı daha fazla pazar payı ve kar marjı sağlanacağı varsayılır (Klein 2002: 318). Odaklaşma seçeneğinde ise, iki alt alternatif bulunmaktadır (Hewitt 2002: 8). Bunlardan ilkinde, işletme dar alanda en düşük maliyette ürün ve hizmet üretmek rakiplerine karşı üstünlük sağlar. İkinci alt seçenekte ise, işletmenin yine dar bir pazarda üst gelirli bir müşteri grubuna yönelik ürün ve hizmet sağlanması olarak açıklanabilir (Porter 2000: 46).

4.1.3.2. İşletmelerin Sahip Olduğu Öz Değerleri/Becerileri ile Rekabet Avantajı Yaratma

Firmanın sahip olduğu maddi ve manevi değerler firmaya rekabet gücü kazandırır ve bu nedenle kendini daha iyi tanıyan ve sahip olduğu değerleri bilen, en iyi şekilde koruyan ve geliştiren işletmeler diğer işletmelere karşı üstünlük kurabilirler (Grant 1991: 123). Buna göre, sahip olduğu öz değer ve becerileri belirleyebilen ve bunları koruyup geliştirebilmek için sürekli yatırım yapan işletmeler aynı anda hem maliyette liderlik hem de üründe farklılaştırmayı gerçekleştirebilirler (Okumuş 2002: 361). Örneğin World of Wonders oteller zinciri, Topkapı sarayı, Kremlin sarayı ve Beyaz saray gibi ünlü bazı yapıların model alınarak, orjinallerine sadık bir şekilde otel yapılması ve müşteriye sunulması, otel işletmelerinde hizmette farklılaştırmaya en iyi örneklerden biridir.

4.1.3.3. İçinde Bulunulan Ülkenin Sağlamış Olduğu Rekabet Avantajı

Yukarıda bahsedilen iki görüşten farklı olarak birçok yazar, rekabet gücünün işletmelerin faaliyet gösterdiği ülkeden veya ülkenin yönetim sisteminden de kaynaklanabileceğini savunmaktadır (Porter 2000: 52, Okumuş 2002: 362). Birçok endüstride işletmeler kendilerini hem içeride hem dışarıda yabancı rakiplerle rekabet ederken bulmaktadır. Birçok hükümetin siyasetçileri neden bazı ülkelerdeki işletmelerin ve endüstrilerin küresel rekabette başarılı olurken diğerlerinin değer kaybederek başarısız olduklarını büyük bir hızla kendilerine sormaktadırlar (Berkowitz, Kerin, Steven & Rudelicis 2000: 121). Bu görüşe göre, bir çok ülkenin sahip olduğu ham madde, doğal kaynaklar, imkanlar, ülkenin konumu, ulusal kültürü, yönetildiği sistem, sahip olduğu yöneticiler, insan kaynaklarının niteliği ve

maliyeti, hükümetlerin bazı sektörleri destekleyici olması, yabancı firmalara getirilen kısıtlamalar, ülkede hükümet, kamu kurumları ve firmalar arasında eş güdüm sağlanması, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörü destekleyen alt sektörlerin durumu, o ülkede faaliyet gösteren işletmelere rekabet gücü sağlamaktadır. Bunun yanında, işletmenin içinde bulunduğu ülke, dünyada işletmenin ait olduğu sektörde lider ülke olması veya diğer ülkelerdeki eksiklik ve problemlerin daha yüksek oranlarda olması, o ülkede faaliyet gösteren işletmelere rekabet gücü sağlayabilecektir (Porter 2000: 53).

Bazı yazarların, bu görüşleri birbirine rakip göstermesine karşın bu konudaki genel kanı, bu üç görüşün birbirini tamamladığı yönündedir. Bu görüşlerin aynı anda göz önünde bulundurulmasının, rekabet gücü kavramını daha net bir şekilde anlaşılmasını ve bu alanda daha güvenilir analiz ve sentezler yapılabilmesini sağlayacağı da genel kanılar içerisinde (Çam 2002: 178).

4.2. REKABET STRATEJİLERİ

Rekabetçi stratejiler, benzersiz bir değer karması yaratabilmek için, bilinçli olarak rakiplerden değişik faaliyetlerin seçimi olarak tanımlanmaktadır (Porter 2000: 43; Doğan 2000: 5). Belirli bir firma için en iyi strateji, onun özgül koşullarını yansıtan, tamamen benzersiz bir yapıdır (Porter 2000: 44). Rekabetçi stratejilerin temelinde, dış çevre faktörleri ve işletme kaynakları olarak gruplandırılan rekabet faktörleri yer almaktadır. Ekonomik sektörlerin ve pazarın özellikleri dış çevre faktörleri, kaynaklara ilişkin rekabet güçleri ise iç çevre faktörleri yani, işletme fonksiyonları olarak tanımlanmaktadır. Dış çevre faktörlerinin analizi ile işletmenin önündeki fırsat ve tehditler saptanmaktadır. İç çevre faktörleri, işletme fonksiyonları ile somutlaşmaktadır. Pazarlama, üretim, finansman ve organizasyon

fonksiyonlarının analizi işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemektedir (Kotler 1997: 81-84).

Kuvvetli/zayıf yanlar ve fırsatlar/tehditler (SWOT) analizi incelenen kuruluşun, tekniğin, sürecin veya durumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanana fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılan bir tekniktir. SWOT analizi ile işletmenin rekabet gücüne ulaşılmakta, işletme amacı belirlenmekte ve rekabetçi üstünlüğü yaratacak stratejilere hazırlık yapılmaktadır (Doğan 2000: 19).

Bununla birlikte Porter (2000: 44), en genel düzeyde, uzun vadede savunulabilir bir konum yaratmak ve bir sektördeki rakipleri devre dışı bırakmak için (tek tek veya kombinasyon halinde kullanılabilen), kendi içinde tutarlı üç genel strateji belirlemiştir. Porter'in deyişiyle sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak olan bu stratejiler;

- ❖ Toplam maliyet liderliği
- ❖ Farklılaştırma ve
- ❖ Odaklanma dır.

Yukarıdaki genel stratejilerin herhangi birini etkili bir biçimde uygulayabilmek, genellikle işletmenin tamamının bu işe adanmasını ve eğer birden fazla birincil hedef varsa, hafifletirilmiş örgütsel ayarlamaların desteğini gerektirmektedir (Porter 2000: 44).

4.2.1. Toplam Maliyet Liderliği

Deneyimlerden, güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesi anlamına gelen "deneyim eğrisi" kavramının yaygınlık kazanması

nedeniyle 1970'lerde gittikçe artan bir şekilde genelleşen strateji, bu temel hedefi amaçlayan bir dizi fonksiyonel politika aracılığıyla, bir sektörde toplam maliyet liderliğine ulaşmaktır. Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, sıkı maliyet ve genel gider kontrolünü ve AR&GE, servis, satış gücü, reklamlar vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirmektedir (Porter 2000: 44). Bu hedeflere ulaşmak için, yönetimin maliyet kontrolü üzerine önemle eğilmesi gerekmektedir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmese de, rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana tema olabilmektedir (Çam 2002: 170). Dolayısıyla maliyet liderliği stratejisinde işletmenin maliyetini düşürerek, fiyatları ile piyasada liderlik yapmasını sağlayacak politika ve disiplinlerin izlenmesi ve böylece maliyet avantajından yararlanmak mümkün olmaktadır (Doğan 2000: 25; Porter 2000. 45). Etkili bir maliyet liderliği stratejisine ulaşılması için, yalın ve basit bir örgüt yapısıyla yapılandırılmış bir firma alt yapısı, etkili istihdam politikaları ile desteklenen insan kaynakları yönetimi, üretim sürecini kısaltacak yeni teknolojilerin geliştirilmesi, etkin firma içi lojistik, üretimin arttırılması, uluslar arası kampanyalarla da desteklenen pazarlama ve satış ile hatasız ve verimli hizmet trendinin yakalanması gereklidir (De Bono 1996: 63, Eren 2002: 288-289; Çam 2002: 171-172).

4.2.2. Farklılaştırma

Farklılaştırma, firmanın sunduğu mal veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır (Porter 2000: 47). Gerçekleştirilebilmesi halinde, farklılaştırma, bir sektörde ortalamanın üzerinde getiriler elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir. Tedarikçinin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratır ve alıcılar, karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun oldukları ve bu nedenle

fiyatlara karşı daha az hassas oldukları için bu durum, alıcının durumunu açıkça azaltır. Aynı zamanda müşteri sadakati yaratma için kendini farklılaştıran firma, ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi bir konuma sahip olur (Hatten & Hatten 1988: 16-17; Çam 2002: 174; Kotler & Armstrong 1994: 135).

4.2.3. Odaklanma

Odaklanma, ikamelere karşı en savunmasız olan rakipleri veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede kullanılmaktadır. Aynı zamanda odaklanma, özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine yoğunlaşmaktadır (Porter 2000: 49). Bir bütün olarak odaklanma stratejisi, pazar perspektifinden düşük maliyeti veya farklılaşmayı gerçekleştirmemesine rağmen, dar bir pazar hedefi karşısında bu noktaların birine veya ikisine birden ulaşmayı başarır (Doğan 2000: 27; Kotler & Armstrong 1994: 138; Çam 2002: 178). Otel işletmelerinin odaklanma stratejisini uygulamaları farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, küçük şehir otelleri, pazarlamacı müşterilere daha fazla odaklanarak pazarda süreklilik sağlamaya çalışmaktadırlar.

Bununla birlikte Porter (2000: 55), genel stratejileri izlemenin iki riskinin altını çizmektedir. Bunlardan birincisi, stratejiyi bulmakta veya onu sürdürmekte başarısız olmak, ikincisi; stratejinin sağladığı stratejik avantajın değerinin sektörel gelişimle birlikte aşınmasıdır. Bununla beraber üç genel stratejinin, rekabet güçlerine karşı geliştirdikleri farklı savunma türlerinin yanında farklı dezavantajları da mevcuttur.

Maliyet liderliğinin riskleri;

- ❖ Geçmişte yapılan yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz hale getiren teknolojik değişiklikler.
- ❖ Sektöre yeni girenlerin veya arkadan gelenlerin, taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla işi düşük maliyetle öğrenmeleri
- ❖ Dikkatin maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle, gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerinin görülememesi vb. risklerdir (Porter 2000: 56).

Farklılaştırmanın riskleri;

- ❖ Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış firma arasındaki maliyet farklılığının artmasından dolayı, farklılaştırmanın, müşteri sadakatini koruyamayacak hale gelmesi.
- ❖ Alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacının azalması.
- ❖ Taklitlerin, algılanan farklılaştırmayı azaltmasıdır (İçöz 1996:131; Porter 2000: 57).

Odaklanmanın riskleri ise;

- ❖ Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı,
- ❖ Stratejik hedef ile pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıkların bir bütün olarak daralması ve
- ❖ Rakiplerin, stratejik hedef dahilinde alt pazarlar bularak odaklananın odağını dışarıda bırakmasıdır (De Bono 1996: 68, Kotler & Armstrong 1994: 142; Porter 2000: 58). Bununla beraber, işletmelerin rekabet avantajı yakalamalarında etkili olan bazı stratejik faktörler mevcuttur. Bu faktörler, işletmelere rekabet gücü yaratma ve koruma da başarı getirmektedirler.

4.3. İŞLETME REKABET GÜÇLERİ İLE İLGİLİ BAŞLICA STRATEJİK FAKTÖRLER

İşletmelerde rekabet gücünün yaratılması ve korunması, üzerinde uzun zamandır tartışılan önemli bir araştırma alanıdır. Öyle ki, neden bazı firmaların daha başarılı olduğu ve neden aynı sektörde faaliyet gösteren diğer firmaların başarısız olduğu birçok otoritenin uzun zamandan beri yanıtlamaya çalıştığı önemli bir araştırma sorusu haline gelmiştir (Okumuş 2002: 359). İşletmelerin rekabet gücünün belirlenmesinde birden fazla faktör vardır. Bu faktörlerin neler olduğu kesin olarak belirlenememekle beraber TÜSİAD, rekabet gücünü belirleyen öncelikli bazı iç ve dış faktörleri Tablo 2'deki gibi sıralamıştır.

Tablo 2: İşletmelerin Rekabet Güçleri ile İlgili Başlıca Önemli Unsurlar

Rekabet gücünü elde etmede önemli faktörler	(%)
❖ Kalite	9,08
❖ Özellikler	9,03
❖ Teknoloji	8,24
❖ Hammadde bulunabilirliği	8,16
❖ İşgücü verimliliği	8,05
❖ Sermaye maliyeti	7,47
❖ İşgücü maliyeti	7,39
❖ Alt yapı	7,21
❖ Coğrafi konum	6,79
❖ Dış bağlantılar	6,63
❖ Yurt içi rekabet ortamı	6,32
❖ Nitelikli iş gücü	6,05
❖ Ülke imajı	5,42
❖ Benzersizlik	4,74

Kaynak: TÜSİAD 1991,

<http://www.tusiad.org/turkish/rapor/makine/rekabet/makine.pdf> Mayıs 2002.

TÜSİAD' ın bu listesinde, kalite, teknoloji, işgücü verimliliği, sermaye maliyeti, dış bağlantılar ve nitelikli iş gücü işletme rekabet gücünü etkileyen en önemli ve güncel rekabet faktörleri olarak göze çarpmaktadır.

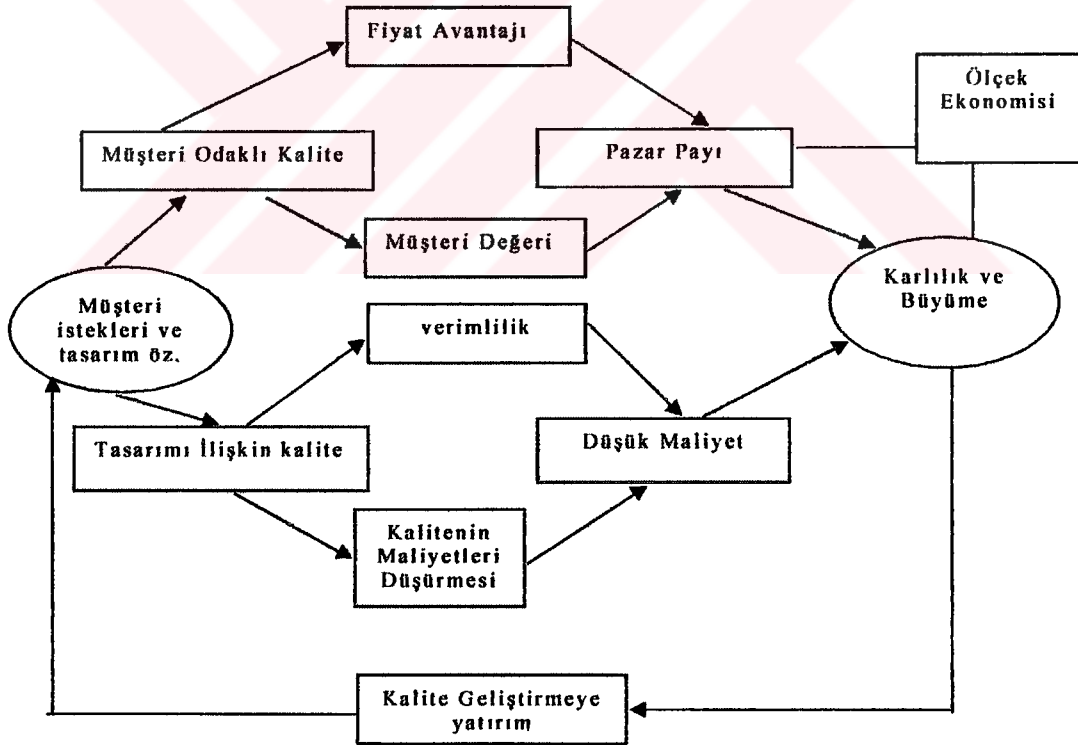
Bunun yanında işletmelerin rekabet güçleri ile ilgili birtakım stratejik faktörlere aşağıda ayrıca değinilmiştir. Bu stratejik boyutlar, genellikle bir şirketin belli bir sektördeki stratejik opsiyonları arasında görülebilecek tüm farklılıkları kapsamaktadır. Bunlar; “Üretim maliyeti, kalite ve standartlara uygunluk, nitelikli iş gücü, üretim teknolojisi ve AR-GE faaliyetleri, pazar araştırması ve pazarlama bilgi sistemi, süreç geliştirme ve bilgi organizasyonu” dur (Porter 2000: 160; Kavrakoğlu 2002: 3).

4.3.1. Üretim Stratejisi ve Maliyeti

Rekabet gücünü belirlemede en önemli faktörlerden biri maliyettir. Özellikle işletmelerin üretim maliyetlerini azaltacak yöntemleri en iyi biçimde uygulamaları gerekmektedir. Bu da uzun dönemli rekabet stratejisini destekleyecek şekilde, üretim kaynaklarının kullanımına ilişkin genel politika ve planlardan oluşan bir üretim stratejisi ile mümkündür (Chase & Aguilano 1992: 141). Üretim stratejisi, rekabet avantajı sağlamak için üretim sistemiyle ilgili tüm temel kararları ve rekabet önceliklerini belirlemektir (Aydoğan ve Asal 2002: 31). Dolayısıyla, maliyet, performans, kalite, esneklik ve yenilik gibi üretim hedeflerini araştıran ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren plan ve politikalar içermektedir (Chase & Aguilano 1992: 142). Bunun sonucunda başarıyla uygulanan üretim stratejileri, kalitesizliğin maliyetlerini izleme ve önleme ile önemli maliyet avantajları yaratabilmektedir. Azalan maliyetler, işletmelerin fiyat avantajı ile pazarda konumlarını güçlü kılmaktadır (Porter 2000: 161; Doğan 2000: 26).

4.3.2. Kalite ve Standartlara Uygunluk

Kalite, rekabetin olmazsa olmaz şartıdır. Teknolojik gelişmenin henüz oluşmadığı dönemlerde rekabet gücünün temel ögesi, üretim üstünlüğü iken, günümüzde kalite rekabet gücü elde etmenin en önemli unsuru haline gelmiştir (Şimşek ve Nursoy 2002: 7). Kalitenin kuruluşlar üzerindeki etkisi, onun stratejik bir odak olarak ele alınarak yönetilmesini gerektirmektedir (Çetin vd. 1998: 42; Yenersoy 1997: 37). Değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek kalite anlayışı ve uygulamalarının benimsendiği ve sürekliliğinin sağlandığı işletmeler rakipleri karşısında üstünlüklerini koruyabilmektedirler (Ensari 1999: 150; Şimşek ve Nursoy 2002: 35). Şekil 7’de kalitenin iki yönü belirtilmektedir (Doğan 2000: 22).



Şekil 7: Kalite Döngüsü

Kaynak: DOĞAN Ö. İpekgil, "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi", D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2 Mart 2000:

Şekil 7’de görüldüğü üzere kalitenin iki yönü vardır. Birincisi müşteri odaklı kalite, ikincisi ise tasarım özelliklerine yönelik kalitedir (Doğan 2000: 22). Müşteri odaklı kalite fiyat avantajı ve müşteri değerleri ile birlikte pazar payında artış sağlamaktadır. Aynı biçimde kalite standartlarına uygunluk, verimlilik ve kalitenin maliyetleri azaltıcı etkisi ile düşük maliyeti ortaya çıkartmaktadır. Düşük maliyetle pazara giren işletme ise yüksek karlılık ve ilerleme sağlamaktadır. Bu artan gelişme döngüsü kalite iyileştirmelerine yapılan yatırımlarla doğru orantılı olarak gelişme göstermektedir (Ensari 1999: 152; Şimşek & Nursoy 2002: 37). Şekildeki müşteri odaklı olma özelliği bir otel işletmesi için kilit noktadır. Müşteriler otel işletmelerinin sunduğu hizmet paketinin odağında yer almaktadır. Dolayısıyla müşteriye sunulacak hizmetin kalitesi ve nasıl sunulacağı, bir başka ifade ile hizmetin niteliği otel işletmeleri için çok önemlidir. Bu nedenle şekildeki kalite döngüsünü otel işletmelerinin uygulaması, rekabette üstünlük sağlayacaktır. Özellikle uluslar arası kalite standartlarına uygun ürün yada hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeler, iç pazarda olduğu gibi dış pazarda da rekabet avantajına sahip olmaktadır (Porter 2000: 162).

4.3.3. Nitelikli İş Gücü

İşletmelerin yönetim fonksiyonu içinde yer alan en önemli faaliyetlerden biri, işletmede çalışacak personelin nitelik ve nicelik bakımından belirli bir düzen içerisinde sağlanmasıdır. Bu amaçla yürütülen planlama çalışmalarına işgücü planlaması denmektedir (Kozak 2001: 30). Giderek artan rekabet ortamında yer alan endüstrilerde, toplam üretim maliyetleri içinde niteliksiz işgücü maliyeti azalmaktadır. Artık, işçiliğin toplam maliyetler içindeki, ücret düşüklüğünden kaynaklanan rekabet gücünü, bir avantaj olarak görmeye yetmemektedir (Doğan 2000: 25). Günümüzde bilgi işçisi

olarak da nitelendirilen yeni işgücü, ileri derecede bilgi teknolojisini kullanabilen beyaz yakalılar olarak da tanımlanmaktadır (İnce 2003: 19). Dolayısıyla yeni işgücü, bilgiye dayalı ürün ve hizmet sunma becerisine ve bilgiyi kullanabilme yeteneğine sahip bir özelliği temsil etmektedir (Sidi 1997: 10). Rekabete açık bir pazar yapısı olan turizm endüstrisinde çalışanların etkinliğini arttırmak, kaliteyi yükseltmek ve işletmenin sürekliliğini sağlamak için yöneticiler yoğun çaba harcamaktadır. Emek yoğun özelliğinin yanında diğer sektörlerde olduğu gibi teknolojiyi anlamak, yorumlamak ve işletme prensiplerine uyarlamak zorunda olan turizm işletmeleri son yıllarda rekabet politikalarını da nitelikli iş gücü kavramı üzerinde oluşturmaya başlamışlardır (Sarıışık ve Akova 2002: 35). Dolayısıyla, işçilik ücretlerinin rekabet gücü içinde belirleyici bir faktör olmaktan çıktığı bu yeni yapılanma çerçevesinde nitelikli ve eğitilmiş işgücü ön plana çıkmıştır (Tınar 2002: 5). Yeni bilginin kaynağı birey olup bilgiyi yaratan işletmenin temel görevi, bireysel bilgiyi örgütün tümüne mal edebilecek sistemi geliştirmektir (Gümüş, Gümüş ve Duran 2003: 52). Bilgi toplumunun en önemli elemanı ve katma değer yaratan unsuru olan bilgi işçileri, günümüzde ve gelecekte örgütlerin sahip olacakları rekabet avantajlarının sağlayıcısı olacaklardır (Stewart 1997: 79; Taştan 2002: 4).

4.3.4. Üretim Teknolojisi ve AR-GE Faaliyetleri

Teknoloji geleneksel işletmeleri tanınmayacak derecede değiştirdiği gibi, yeni işletmeleri de etkisi altına almıştır. Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajlarını sürekli kılmak isteyen işletmelerin, rakiplerine göre daha kaliteli ürünü daha kısa sürede üretebilecek uygun teknolojiyi seçmeleri gerekmektedir (Doğan 2000:26). Bununla beraber, teknolojide meydana gelen hızlı değişimler, teknik, ekonomik, ticari, finansal,

hukuki, sosyolojik ve psikolojik yönlerden küreselleşmeye de hız kazandırmıştır (Odyakmaz 2001:2). Rekabetin yoğun olduğu turizm sektöründe konaklama işletmeleri, yüksek verimliliği sağlamak amacıyla sürekli yeni teknolojilere ihtiyaç duymaktadır (Ayık ve Karaman 2002: 2). Bu ihtiyaç bilgi teknolojilerinin gerek nitelik, gerekse nicelik bakımından etkin kullanımını kaçınılmaz hale getirmektedir (Akın 1998: 7).

Üretim teknolojisinin önemi kadar yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu da rekabet gücünü etkin kılan faktördür (İçöz 1996: 137). Teknolojideki ilerlemeler, politik ve ekonomik modellerdeki değişiklikler, iş dünyasında rekabetin artması, tüketicinin bilinçlenmesi ve ortaya çıkan yeni yönetim modelleri, işletmelerin bilgiyi daha etkin ve verimli kullanmasını zorunlu kılmıştır (Yüreğir 2003: 39).

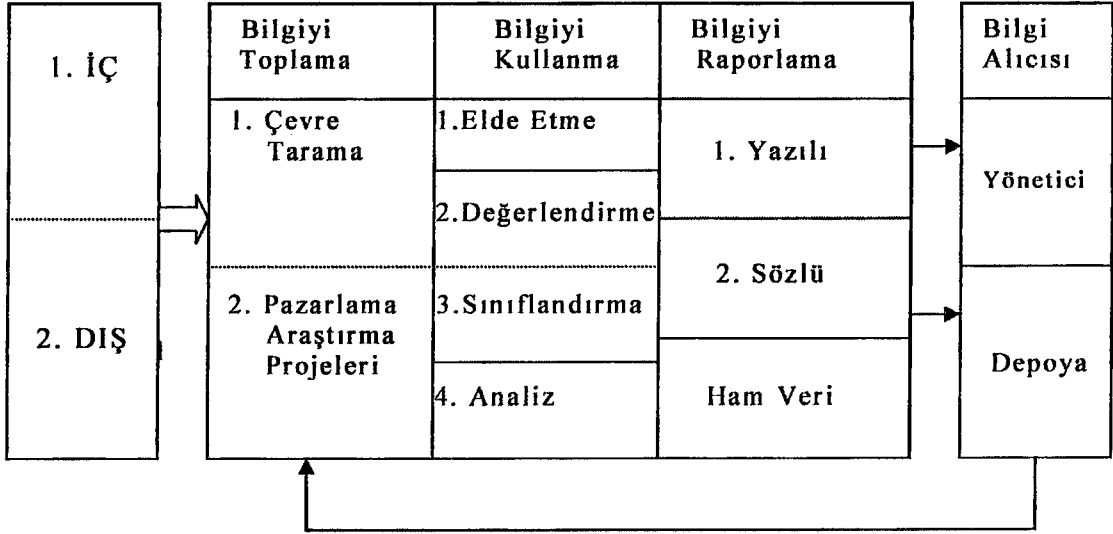
4.3.5. Pazar Araştırması ve Pazarlama Bilgi Sistemi

İç ve dış pazarlara girmek ve bu pazarlarda sürekli kalabilmek çok iyi bir pazar araştırması gerektirdiği gibi ürünün nitelik olarak müşteri zevk ve gereksinimlerini karşılama özelliğinin olmasını da gerektirmektedir (İçöz 1996: 62; Doğan 2000: 27). Pazara girmek için öncelikle pazarın müşteri eğilimlerinin çok iyi bilinmesi yanında, rakip işletmelerin mevcut yapıları ile eğilimlerinin kontrol altında tutulması gerekmektedir (Kotler & Armstrong 1994: 132) . Bu nedenle pazar araştırmasının yapılması zorunlu hale gelmiştir. Pazar araştırması, işletmenin karşılaştığı ürün, piyasa ve tüketici ile ilgili sorunların çözümüne yardımcı olabilecek bilgilerin sistemli ve objektif bir şekilde toplanması ve analizidir (Kozlu 1995: 40). Her pazarlama çalışması gibi pazar araştırmasının da başarılı olması iyi planlanmasına bağlıdır (Karafakıoğlu 1997: 13). Pazar araştırması

artık uyguladığı çoğu teknik için ileri istatistik bilgisi ve bilgisayar kullanımı gerektiren bir uzmanlık dalı olmuştur (Kırçova 1999: 4; Kozlu 1995: 41). Değişik türdeki pazar araştırmaları, girilmesi düşünülen pazar ve satışı düşünülen ürünle ilgili birçok bilginin toplanmasına yardımcı olmaktadır (İçöz 1996: 63; Kotler & Armstrong 1994: 134; Kozlu 1995: 41).

Ancak, başarıya ulaşmanın yolu sadece müşteriler veya tüketicilere ait bilgilerin toplanması değildir. Bunun yanında firma içerisinden ve firma dışından akan bilgilerin verimli ve güncel bir şekilde elde edilmesi ve firma yöneticilerine aktarılması gerekmektedir. Bu nedenle firma içerisinde yönetim bilgi sistemi bünyesinde bir "Pazarlama Bilgi Sistemi" nin (PBS) kurulması ve işletilmesi zorunluluğu bulunmaktadır (Altıntaş 2003: 1).

Pazarlama bilgi sistemini Kress (1988: 27) ve Tek (2000: 129), bir firmanın pazarlamaya yönelik karar verme durumunda ihtiyaç duyulan firma içi ve dışı bilgilerin elde edilmesini, toplanmasını ve değişimini sürekli kılmak şartıyla gerekli olan eleman ve ekipmanın organize edilmesi olarak tanımlamaktadır. Pazarlama bilgi sisteminin (PBS) yapısını Gross ve Peterson (1987: 157) aşağıdaki gibi göstermektedir.



Şekil 8: Pazarlama Bilgi Sisteminin Yapısı

Kaynak: GROSS Charles W., PETERSON Robin T., "Marketing, Concept and Decision Making", West Pub. Company, 1987: 157.

Pazarlama bilgi sistemini pazarlama araştırmasından ayıran en önemli özellik, pazarlama araştırmasının spesifik bir problem veya proje üzerine yoğunlaşması ve belli bir periyodu kapsamaması, bunun yanında pazarlama bilgi sisteminin daha geniş ölçekli olması ve sürekli olarak yeni bilgi toplama analiz etme amacını gütmesidir (Altıntaş 2003: 2).

Etkin bir pazarlama bilgi sistemi (PBS) kuramamış olan örgüt ve girişimlerde özellikle pazarlamaya ilişkin bilgilerin toplanması, analizi ve değerlendirilmesinde çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

- ❖ İstenen türden ve yeterli bilgi gelmemesi,
- ❖ Çok fazla miktarda yanlış ya da uygun olmayan bilgiler gelmesi,
- ❖ Pazarlama bilgilerinin işletmenin çeşitli yerlerine yanlış dağılması ve sonradan bir bilgi arandığında bulmanın sorun olması ve

❖ **Önemli bilgilerin gelişinin gecikmesi, bunlardan yalnızca birkaç tanesidir (Kotler 1997: 55).**

4.3.6. Süreç Geliştirme

Süreç, işletme girdilerini, işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin birleşimi ya da bir birleriyle ilişkili iş faaliyetleri kümesi olarak tanımlanmaktadır (Halis 2000: 132; Kozak 2001: 36). Her süreç, bir girdi veya çıktıyı, görevlerin, fonksiyonların ya da faaliyetlerin yardımıyla değiştirerek yeni bir hale getirir (Akdağ 2003: 2). Burada faaliyetler birbirleriyle ilişkili işler olarak tanımlanmaktadır. Örneğin oda temizliği bir faaliyettir. Çünkü, oda temizliği banyo, zemin temizliği, toz alma ve yatak yapma görevlerini (alt işlemleri) kapsamaktadır. Faaliyetlerin sayısı, sürecin ve alt süreçlerin kapsamına göre değişir (Kozak 2001: 36). Kuruluş içinde tüm süreçler tamamlandıktan sonra, temel süreçlerin yönetimi amacıyla oluşturulan fonksiyonlar üstü bir takım tarafından temel süreçler belirlenmeli, alt süreçlerle ilişkilendirilmeli ve kritik süreçler, yani iş sonuçları açısından önemli olan süreçler belirlenmelidir (www.insankaynaklari.com). Bunun dışında, süreç geliştirme faaliyetleri günlük faaliyetler haline getirilerek, süreç geliştirme işlemi sadece mühendislerin sorumluluğundan çıkartılıp üretimi yapan tüm bireylerin sorumluluğuna verilmeli ve bu bilinç aşılmalıdır (Doğan 2000: 25). Son olarak işletmeye girdi sağlayan tedarikçilerin de, sürecin bir unsuru olarak sürecin ve ürünün kalitesini etkileyen hususlar içinde ele alınması gerekmektedir (Halis 2000: 133).

4.3.7. Bilgi Organizasyonu

Günümüzde bilgi yoğun bir yapı kazanmamış, müşterileri ve alıcıları çeken şeyin bir kaynağı olarak bilgiye ve işyerini çekip çevirmenin bir aracı olarak enformasyon teknolojisine bağımlı hale gelmemiş bir sektör ve şirket bulunmamaktadır (Stewart 1997: 55). Dolayısıyla bilgi, zenginliğin en büyük kaynağı haline geldiğine göre, bireylerin, şirketlerin ve ülkelerin bilgiyi üreten ve işleyen varlıklara yatırım yaratması gerekmektedir (Sveiby 2000: 14). Bilgi organizasyonu, vizyon ve stratejilerini oluşturarak, bilginin yaratılması, elde edilmesi, işlenmesi ve kullanılmasını sağlayacak enformasyon sistemlerini kurmuş ve bu sistemler dahilinde bilgi temelli yeniliği oluşturacak olan “insanların” yani bilgi işçilerinin oluşturduğu organizasyondur (Barutçugil 2002: 150). İşletmelerin, kararların ve denetimin etkin biçimde yürütülmesini sağlamak üzere verimli bir organizasyon şeması kurarak, yeterli bilginin zamanında bürokrasiye takılmadan iletilmesinin sağlandığı bir bilgi organizasyonu oluşturmaya çalışması gerekmektedir (Doğan 2000: 22).

Bilgi organizasyonunda enformasyon, fiziksel mallardan ayrı olarak kendine özgü bir gerçeklik kazanır; paradoksal bir biçimde, alışkın olduğumuz maddi şeyler kadar elle tutulur bir gerçeklik haline gelir (Stewart 1997: 69). Dolayısıyla hizmet ve enformasyon teknolojileri, pazarlama ve hizmet endüstrisi içinde oluşan fırsatları ve rekabet olgusunu köklü bir şekilde değiştirir (Quinn, Paraguet & Voyer 1991: 463). Bunun bir sonucu olarak, bilgi toplumunda artık klasik üretim faktörleri olan sermaye, emek, doğal kaynaklar ikinci plana düşerek bilgi ve teknoloji kavramları insanoğlunun en değerli varlığı haline gelmiştir (Bayraktaroğlu & Tunçbilek 2002: 9).

Şimdiye kadar anlattığımız rekabet, rekabet stratejileri ve rekabet avantajı kavramlarının odağında artık bilgi ve bilgi bazlı

yönetim anlayışı yer almaktadır. Bu bağlamda bilgi, rekabette işletmeler için vazgeçilmez nitelikte bir değer konumuna gelmekte, bilgi ve bilgi teknolojilerinden oluşan bilgi bazlı yönetim anlayışı işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmalarında ve işletmenin devamlılığının sağlanmasında büyük bir önem teşkil etmekte ve kilit eylemler haline almaktadır (Çağlar 2000: 4). İşletmeler, bilgiyi yaratarak, işletme bünyesinde saklayarak, işletme içindeki tüm departmanlara ve işletme birimlerine dağıtarak ve son olarak ellerindeki bilgiden en iyi şekilde yararlanarak, bilgiyi işletme yönetim sistemlerine entegre edebilmekte, bir yönetim süreci haline getirebilmekte ve stratejik noktalarda kullanarak avantaj elde edebilmektedir. Bir başka ifade ile yeni ekonomi döneminde bilgi, işletmelerin rekabette vazgeçemeyecekleri stratejik bir kaynak haline gelmektedir (Dale 2003: 111).

II. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN REKABETE ETKİLERİ

1. BİLGİNİN TANIMI VE BİLGİ TÜRLERİ

Sanayi devrimi ve sanayi toplumunun insanlara getirdiği köklü değişim ve dönüşümlere benzer bir süreç de günümüzde yaşanmaktadır. Yeni teknolojilerin, sanayi devrimine göre üretiminin çok hızlı yapılması ve yaşam biçimimizi etkilemesi, bilgi toplumuna dönüşümün çok daha kısa sürede gerçekleşmesi yönünde bir süreç doğurmuş (Erkan 1994: 10-11) ve günümüzde bilgi, ekonomik yaşamın en önemli faktörü haline gelmiştir (Özgener 2003: 1). Yeni ekonomide işletmeler için asıl problem daha fazla bilgi odaklı değeri nasıl yaratabilecekleri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Allee 2000a: 7). Bu mantık içerisinde bilgi ve öğrenme, stratejik açıdan işletmeler için yeni bir gereklilik haline gelmektedir (Allee 2000b: 33).

1.1. BİLGİNİN TANIMI

Bilgi, üzerinde görüş birliğinin sağlanamadığı bir kavramdır. Bu nedenle farklı tanımları bulunmaktadır. Beijerse (1999: 100) bilginin bir işletmenin kilit değeri olduğunu belirtmiş ve bilgiyi, etkin hareket etme becerisi ve yeteneği kapsamında dönüştürülmüş enformasyon olarak tanımlamıştır. Stonehouse & Pemberton (1999: 4) ve Preiss (1999: 39) bilgiyi, kuralların, becerilerin, gerçeklerin ve prensiplerin yoğrulduğu bir birleşim olarak tanımlamıştır. Demirer ve Moltay (1997: 18) bilgiyi, karar alma aşamalarında verilerin işlenerek anlamlı hale getirilip kullanıcıya sunulmuş hali olarak tanımlamıştır. Fakat her ne kadar bu ikisiyle yakın ilişkide olsa da Davenport & Prusak (2001: 21), bilginin veri ve enformasyon demek olmadığını belirterek bilgiyi, belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimi olarak tanımlamışlardır. Bu görüşler ışığında bilgi, bireylerin sorunları çözmekte kullandıkları biliş ve beceriler bütünüdür. Veri ve enformasyona dayanmakla birlikte aynı şey olmayan, kişilere (insana) bağlıdır. Onların amaçlarını ve nedensel ilişkilerini yansıtır (Probst, Raub & Romhardt 2000: 24).

Veri, kendi başına anlam taşımayan, yalnızca işlemlerce tutulmuş kayıtlar olup, amaca yönelme, hesaplama, özetleme, kategorize etme gibi değer ekleyici yöntemlerle enformasyona dönüşerek ilişki ve amaca sahip olmaktadır. Karşılaştırma, sonuç, bağlantı, konuşma gibi süreçlerle insanlar tarafından dönüştürülen enformasyon bilgi olarak ortaya çıkmaktadır (Davenport & Prusak 2001: 24-27). Bilgi kendini düşünceler, öngörüler, sezgiler, fikirler, alınan dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler olarak gösterir (Barutçugil 2002: 10). Verilerin belirli sonuçlara ulaşmak üzere işlenmesi ve anlam kazanması sonucu elde edilen bilgiler, aynı

zamanda yönetim süreçlerinin ve karar alma mekanizmalarının da temel girdisi haline gelmektedir (Soyuer, 1998: 4).

Bilgiye dayalı ekonomide bilginin önemi daha da artmış ve bilgi, bireyler ve toplum açısından birincil kaynak haline gelmiştir (Allee 2000a: 1). Bilginin, ekonomide giderek önem kazanmasının temel nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Özgener (2003: 2).

- ❖ Pazarda rekabetin artması ve yenilikçi olma,
- ❖ Rekabet baskısıyla maliyetlerini düşürmesi gereken işletmelerin öncelikli olarak personel indirimine gitmesi nedeniyle informal bilgi ile biçimsel metotların ikame gereksiniminin ortaya çıkması,
- ❖ Erken işten ayrılmalar ve artan iş gücü mobilitesinin bilgi kaybına yol açması,
- ❖ Küçük ve orta boy işletmelerin ulus aşırı kaynak bulma olanaklarına kavuşmasıyla artan karmaşıklığın yönetilmesine gereksinim duyulması,
- ❖ Stratejik yönlendirmelerdeki değişimlerin, spesifik bir alanda bilgi kaybıyla sonuçlanması,
- ❖ Bilgi temelli ürünlerin ticaretinin yapıldığı pazarlarda yeni gelişmelerin yaşanması (İnternet'in ortaya çıkışıyla elektronik ticaretin gelişmesi ve çeşitlenmesi),
- ❖ İşletmelerin bilgi ekseninde rekabet etmesi ve işin büyük bir kısmının (yaklaşık %70'i) bilgiye dayalı olması ve
- ❖ Ömür boyu öğrenme gereksiniminin kaçınılmaz olmasıdır.

Bununla beraber, değişim sürecinde sürekli olarak tanımlanmak zorunda kalan ve anlamı günün gerekliliklerine göre belirlenen bilginin, organizasyonlar için önemi arttıkça veya stratejik hale geldikçe rolü de değişmiştir (Kurt 2003: 2). Artık bilgi, organizasyonlar için klasik üretim faktörlerine ilave olarak anılmaya

başlanmaktadır. Bilgi, geçmişten günümüze uzanan süreç içerisinde değişik anlamlarla anıla gelmiştir. Bilginin süreç içinde değişen bu yapısı Tablo 3’de görülmektedir (Karahoca ve Karahoca 1994: 63).

Tablo 3: Bilgi Kavramının Değişen Anlamı

Zaman Periyodu	Bilginin Anlamı
1950 – 1960	Gerekli dert Bürokratik Gereksinin Bir kağıt ejderha
1960 – 1970	Genel amaçlı destek
1970 – 1985	Ayarlanmış yönetim kontrolü
1985 – 2000	Stratejik kaynak Rekabet avantajı Stratejik silah

Kaynak: KARAHOCA Dilek, KARAHOCA Adem, “Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları”, Beta Yayınları, İstanbul, 1998: 63

Tablo 3’te görüldüğü üzere, zaman içinde bilgiye farklı değerler yüklenmiş ve geçmişten günümüze doğru bilginin stratejik önemi daha da artmıştır. 1950-1960 yılları, neo-klasik düşünceden çağdaş düşünceye ya da çağdaş yaklaşıma geçiş dönemini oluşturmaktadır. Bu dönemde davranışsal yaklaşıma paralel olarak, istatistik ve mühendislik bilimlerinin katkılarıyla, yönetimde sayısal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, bilgi bu dönemde, gerekliliği artan bir araç olmakla beraber, bilgi teknolojilerinin şimdiki gelişmişlik düzeyinden uzak olması, bilginin, saklanması zor bir kağıt yığını olarak görülmesini sağlamıştır. 1960-1970 yılları arasında çağdaş yönetim düşüncesi ortaya çıkmıştır. Bu dönemde, motivasyon ve önderlik konularında önemli gelişmeler kaydedilmiş ve örgütsel geliştirme yöntemleri üzerinde durulmuştur. Bu dönemde bilgi, örgütsel geliştirme amalarının destekleyici unsuru olarak görülmüştür. 1970-1980 yılları arasında ise, çağdaş yönetim düşüncesinde önemli gelişmeler ve ilerlemeler kaydedilmiş, 1960’lı yılların ortalarında

uygulama alanına konulan “sistem yaklaşımı” yaygınlaşmış ve 1970’li yıllarda yönetim ve örgüt analizlerinde temel yaklaşım durumuna gelmiştir. Bu dönemde bilgi, sistem yaklaşımı içinde yönetim kontrolünü sağlayacak bir araç haline gelmiştir (Alpugan vd. 1997: 142). Sonuç itibariyle, zaman içinde farklı değerler yüklenen bilgi, bilgi toplumunda günümüz itibariyle, işgücü ve sermayeden de önemli bir faktör olarak üretime girmiştir (Skeyme 1998: 6).

1.2. BİLGİ TÜRLERİ

Bilginin ne olduğunun ve neye yaradığının daha iyi anlaşılması için, literatürde bilgi belirli kriterlere göre sınıflandırılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında Barutçugil (2002: 60) bilgiyi; kaynağına, kullanma ve düzenleme tarzına ve niteliğine göre üç türe ayırmaktadır.

1.2.1. KAYNAĞINA GÖRE BİLGİ TÜRLERİ

Bilgiyi kaynağına göre ilk olarak Polanyi örtülü (tacit) bilgi ve açık (explicit) bilgi şeklinde ayırmıştır. İnsan bilgisini ele almaya “Anlatabileceğimizden daha fazlasını bilebiliriz” şeklinde ifade edilen olguyu temel alarak başlayacağını ifade eden Polanyi, açık bilginin yanında örtülü bilginin de ne kadar önemli olduğunu vurgulamaya çalışmıştır (Malhotra 2001: 5; Keskin ve Kalkan 2003: 4). Örtülü ve açık bilginin kendi içinde dönüştürülmesiyle oluşturulan organizasyonel bilginin, pratik bilgi (know-how), teorik bilgi (know-why) ve stratejik bilgi (know-what) gibi birkaç forma ayrılabilmesi vurgulanmıştır (Stonehouse & Pemberton 1999: 4).

1.2.1.1. Örtülü Bilgi

Örtülü bilgi, genellikle öznel, şahsi, kendi imkanları dahilinde öğrenmenin alanına girer. Bir başka ifade ile örtülü bilgi, içimizde, beynimizde taşıdığımız bilgidir. İçimize o kadar çok işlemiştir ki bazen ona sahip olduğumuzu dahi bilmeyiz ve sıkça düştüğümüz bir hatayı yaparak başkalarının da aynı bilgilere benzer düzeyde sahip olduğunu düşünürüz. Bu durum örtülü bilginin paylaşılmasını da güçleştirir. Şirket içinde her çalışanın bu tür örtülü bilgileri vardır. Örtülü bilgilerin toplamının oluşturduğu kolektif güç bir organizasyon için son derece değerlidir (Malhotra, 2001: 5; Bennett & Gabriel 1999: 217, Barutçugil, 2002: 61-62, Preiss 1999: 39).

Örtülü bilgi yerel olma eğilimi taşır; çünkü kılavuzlarda, kitaplarda, veri tabanlarında veya dosyalarda yer almaz. Sözlüdür. Örtülü bilginin açık hale getirilmesi gerekir. Konuşulmayan şey yüksek sesle söylenmelidir, yoksa sınınamaz, geliştirilemez ve paylaşılamaz (Stewart 2000: 119).

1.2.1.2. Açık Bilgi

Açık bilgi; sözlerle, resimlerle veya diğer araçlarla ifade edebileceğimiz bilgidir. Bu nedenle bilgimizi paylaşabilmemiz için öncelikle onu açık hale getirmemiz gerekmektedir. Bir diğer deyişle açık bilgi, daha nesnel, mantıksal ve tekniksel bilgiyi işaret etmektedir (veri, siyaset, prosedürler, bilgi akışı, dokümanlar vs.). Genel olarak açık bilgi her zaman iyi dokümanlanmış ve açıklanabilir bir özelliğe sahiptir (Malhotra, 2001: 5). Bir kişiye araba kullanmayı öğretmenin en güç yanı o kişinin bizim bildiğimiz birçok şeyi bildiğini varsaymamızdır. Açık ve örtülü bilgi kendi içinde biçim değiştirebilir.

Bir dönüşüm veya bilgi hareketi olarak da ifade edilebilecek bu transferin dört türü bulunmaktadır. Bunlar;

- ❖ Örtülüden Açığa (dışsallaştırma); Bildiklerimizi somut hale getirdiğimizde gerçekleşir,
- ❖ Açıktan Örtülüye (İçselleştirme); Yeni bulduğumuz bir bilgi parçası üzerinde özümleme, değerlendirme ve yansıtma sonunda gerçekleşir,
- ❖ Açıktan Açığa (İçselleştirme); Bir konuyu bir kişi yada topluluğa sunduğumuz zaman veya bir tartışma ortamında bulunduğumuzda ortaya çıkar,
- ❖ Örtülüden Örtülüye (Sosyalleşme); Başkalarıyla etkileşime girdiğimizde gerçekleşen ve çoğu kez bilinçaltı düzeyde bir bilgi transferidir (Barutçugil, 2002: 64).

Şirket iç ve dış çevresindeki açık ve örtülü bilgiler, kendi aralarında ve kendi içlerinde dönüştürülerek şirketin temel bilgi bazını teşkil ederler (Çağlar 2000: 5). Bu nedenle yakın zamana kadar açık bilginin kullanımı üzerinde odaklanılmışken, artık işletmeler, bilginin her iki tipini de bütünleştirmelerinin iş performansları için etkili olduğunu anlamış bulunmaktadır (Malhotra, 2001: 5).

I.2.2. DÜZENLEME VE KULLANMA TARZINA GÖRE BİLGİ TÜRLERİ

Bilgiyi kullanım biçimimiz, bilgiyi nasıl anladığımız ve organize ettiğimize göre değişir. Bu bağlamda bilgi, düzenleme ve kullanma

tarzına göre, idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgi olarak dört başlık altında sınıflandırılmaktadır (Krishnamurti 2000: 64, Barutçugil 2002: 61).

I.2.2.1. İdealist Bilgi

İdealist bilgi vizyon oluşturmamızı, hedef saptamamızı, değer ve inançlarımızı yönlendirmemizi ve kararlar vermemizi sağlar (Barutçugil 2002: 61). İdealist bilgiyi, motivasyonumuzu yönlendirmek ve referans noktalarımızı yeniden çerçeveleyecek şekilde bütünü algılamak yoluyla değerlendiririz. Bir işletmenin değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesi olan şirket vizyonunun (Quigley 1993: 29) oluşturulması amacıyla yeni kuramlar üretirken idealist bilgi düşünce alternatifleri üretmemizi sağlar (Kurt 2003: 2). İdealist bilginin kaynağı okuduklarımız, yaptıklarımız ve tartışıklarımızdır.

I.2.2.2. Sistematik Bilgi

Karşılaştığımız olaylarla baş etmeye çalışırken başvurduğumuz genellemeleri, modelleri ve düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamamızı sağlayan sistematik bilgidir (Barutçugil 2002: 62). Sistemlerin nasıl çalıştığını, iç mekanizmalarını bu bilgi ile anlar, değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılıklar olacağını sistematik bilgi ile çözeriz. Bu tür bilginin kaynağı, genellikle formal eğitim olmakla beraber gözlemlerimizden ürettiğimiz senaryolar ve modeller de bu bilgiye kaynak oluşturur (Davenport & Prusak 2001: 21).

1.2.2.3. Pragmatik Bilgi

Bu düzeydeki bilgi, işimizi yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullandığımız kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Büyük ölçüde know-how bilgisidir (Standing & Benson 2000: 248). Sorumluluk alanına giren konularda bir yöneticinin neler yapması gerektiğini bilmesi, pragmatik bilgiye bir örnektir. Bu bilginin kaynakları eğitim, verilen talimatlar ve el yordamıyla bulduklarımızdır (Barutçugil 2002: 61).

1.2.2.4. Otomatik Bilgi

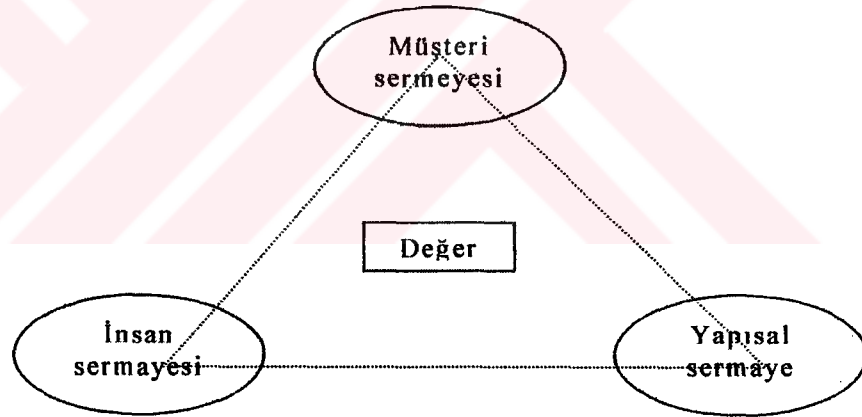
İçselleşmiş bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirdiğimiz eylemler otomatik olarak sahip olduğumuz bilginin sonucudur (Standing & Benson 2000: 248). Rutin davranışlarımız, otomatik bilginin en güzel örnekleridir.

İdealist, sistematik, pragmatik ve otomatik bilginin, birey tarafından çeşitli bileşimlerde kullanılması söz konusudur. Bu bilgilerin kullanılma oranları bireyin işine ve ilişkilerine dar ya da geniş bakması ile bağlantılıdır (Barutçugil, 2002: 61-62). Bu bağlamda, işlerine ve ilişkilerine dar açıdan bakan bireyler, idealist, sistematik, pragmatik ve otomatik bilgiyi ilişkilerinde daha dar bileşimlerle kullanırlar.

1.2.3. Niteliğine Göre Bilgi: Entelektüel Sermaye

Yeni pazarların yaratılıp genişletilmesi, küreselleşme nedeniyle rakip sayısındaki artış, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki yenilikler vb. gelişmelere paralel olarak yönetim tarzları da değişmekte ve

bilgiyi esas alan yönetimler ön plana çıkmaktadır. Artık en güçlü şirketler, en büyük maddi ve finansal varlıklara sahip şirketler değil, entelektüel sermayesini güçlendirebilen ve bu sermayeyi en etkin ve en etken şekilde yönetebilen ve kullanabilen şirketlerdir (Büyüközkan 2003: 1). Entelektüel sermaye en genel düzeyde elde edilmiş kullanışlı bilgi olarak tanımlanmakta ve bunun örgütün süreçlerini, teknolojilerini, patentlerini, iş görenlerin becerilerini ve müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilişkili taraflar hakkındaki bilgileri içerdiği belirtilmektedir (Stewart 2000: 107). Organizasyonun, varlıkları arasında dikkate alınması istendiğinde entelektüel sermayenin üç farklı kategoriye ayrılması gerekmektedir. Bunlar Şekil 9'da görüldüğü üzere insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayedir (Allee 1999: 122).



Anahtar

(Bilgi akışı)

Şekil 9: Yaygın Entelektüel Sermaye Modeli

Kaynak: ALLEE Verna, "The Art and Practice of Being a Revolutionary", Journal of Knowledge Management Vol 3, No. 2, 1999: 121-131.

Şekilde görüldüğü üzere entelektüel sermaye, müşteri sermayesi, yapısal sermaye ve insan sermayesi arasında oluşan bir bilgi ağı ve akışı ile oluşmaktadır. Bunun sonucunda, kuruluşlar etkin değer yaratabilmektedirler. Özet olarak; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin birleşimi entelektüel sermayeyi oluşturmaktadır

(Soliman & Spooner 2000: 1). Bir başka ifade ile bir şirketin sahip olduğu entelektüel sermaye, insan, yapısal ve müşteri sermayesinin birleşiminden oluşmaktadır (Çağlar 2000: 5). Rekabetin özü aynı zamanda entelektüel sermayenin bu üç temel sınıfından oluşmaktadır (Maria & Marti 2001: 158).

1.2.3.1. İnsan Sermayesi

Çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışların toplamıdır (Dawson 2000: 322,). Bir başka ifade ile bir şirketin çalışanlarına ait bireysel bilgi stoğudur (Allee 2000c: 18; Büyüközkan 2003: 3). İnsan sermayesi, bir işletmeye ait olmayan değer olarak görülmekte ve yalnızca işletme içinde çalışan insanların bilgi, beceri ve ustalıklarının bir sonucu olarak gösterilmektedir (Joia 2000: 71). Çalışanların meslekte buldukları sürenin uzunluğu, nitelikleri ve temel yetkinlikleri belirli bir düzeyde bulunan insanların sayısı insan sermayesini oluşturan unsurlardır. Bunlar aynı zamanda insan sermayesinin ölçülmesinde kullanılacak çeşitli değerlerden bazılarıdır (Barutçugil 2002: 64).

Özet olarak insan sermayesi Stewart (2000: 134)'ın deyişiyle, bütün merdivenlerin başladığı yerdir; buluşçuluğun kaynağı ve kavrayışın pınarıdır. Entelektüel sermayeyi bir ağaç olarak varsayarsak, insanlar da bunun yetişmesini sağlayan bitki özleridir. Bilgi yönetiminin amaçlarından biri de organizasyonların insan kapitalinin değerini yükseltmektir (Barutçugil 2002: 65).

1.2.3.2. Yapısal Sermaye

Özümlenmiş, içselleştirilmiş ve şirketin ürün ya da hizmetlerinde yatırıma dönüştürülmüş bilginin değeridir (Barutçugil 2002: 65). Bir

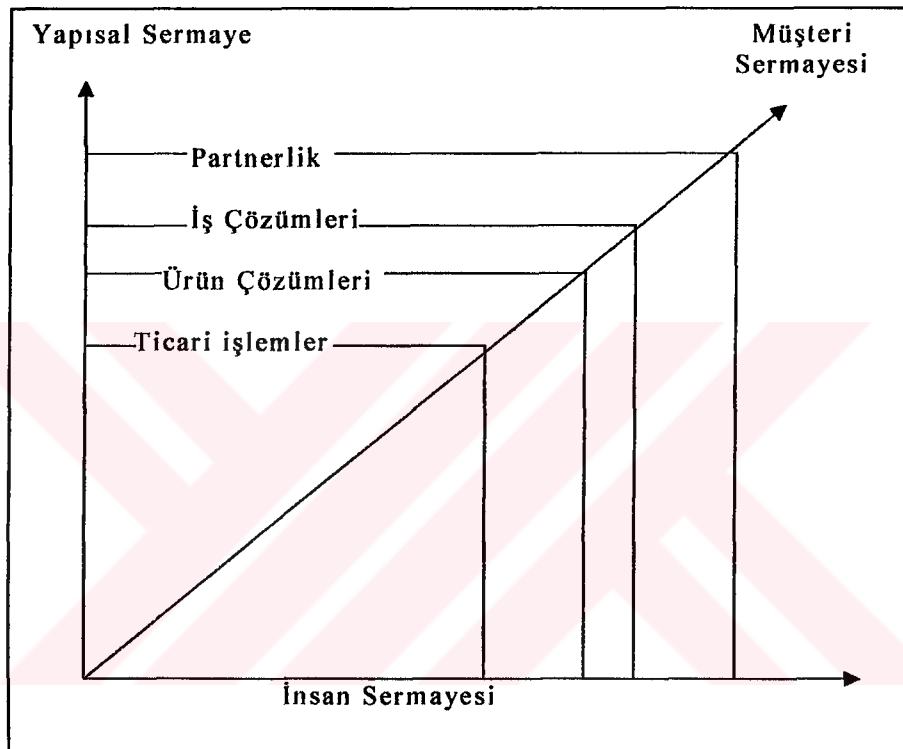
başka ifade ile yapısal sermaye; süreçler, rutin uygulamalar, bilgi sistemleri, patentler, kavramlar, modeller gibi, çalışanların entelektüel çabalarının sonucu oluşan değerler toplamıdır (Allee 2000c: 18; Dawson 2000: 322). Her kuruluşun kendine özgü bir yapısal sermayesi bulunmakta ve bu sermaye kuruluş elemanları tarafından paylaşılmaktadır. Teknolojiler, icatlar, yayınlar ve süreçler yasalarla koruma altına alınan yapısal sermaye türlerini oluştururken, diğer taraftan şirket stratejisi ve kültürü gibi yapısal sermaye türleri bulunmaktadır (Büyüközkan 2003: 3).

İnsan sermayesinin başarısı yapısal sermayenin gücüne ve işleyişindeki mükemmelliğe bağlıdır. Bu nedenle yapısal sermayenin insan sermayesinden daha önemli olduğu düşünülmektedir. Dünyanın en akıllı insanları bile kendi düşünce ürünlerini toparlamak, paketlemek, tanıtmak ve dağıtmak için bir mekanizmaya gerek duyarlar. Bilgi işçilerinin verimli olmak için gerek duyduğu temel sürekliliği ancak kuruluş sağlayabilmekte ve bilgi işçisinin uzmanlık bilgilerini ancak kuruluş performansına çevirebilmektedir. Bu bağlamda girişimci ve mucit (bilgi işçisi), saf insan sermayesidir; işletme adamı ise başka bir şeydir. Bu bakımdan Thomas Edison, daha sonra General Electric'e dönüşen şirketi kurmakla, kendi insan sermayesini yapısal sermayeye dönüştürmüştür (Stewart 2000: 161-162).

1.2.3.3. Müşteri Sermayesi

Müşteri sermayesi, şirketin unvan değeri, müşteri memnuniyeti, sadakat, şirket imajı, marka değeri gibi görünmeyen varlıklardır (Soliman & Spooner 2000: 1-2; Çağlar 2000: 5). Stewart'a (2000: 220) göre müşteri sermayesi, üreticinin ve tüketicinin birlikte yarattıkları "fazlalar" uğruna boğuşmaya girişmediği, bunun yerine üstü örtülü ya da açık olarak bunları birlikte edinmeyi kararlaştırdıkları zaman

biriken servettir. Alıcı ve satıcı arasındaki ortaklık ne kadar sıkıysa, “fazla” da o kadar büyük olur. Aynı zamanda Stewart, ilişkinin her iki tarafı (üretici ve tüketici) açısından insan sermayesinde, yapısal sermayede ve müşteri sermayesinde sağlanan büyümeyi aşağıdaki şekilde bulunan diyagram ile açıklamaktadır.



Şekil 10: Müşteri Sermayesi Büyüme Diyagramı

Kaynak: STEWART A. Thomas, “Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği”, BZD Yayıncılık, 3. Baskı, 2000: 221.

Diyagramın en altında satıcıların yalnız satış yaptığı, alıcıların da yalnız alım yaptığı ticari işlemler yer almaktadır. En üstünde ise, alıcı ve satıcı arasındaki ilişkilerden doğan fayda, hem müşteriyi hem de işletmeyi etkilemekte ve bir partnerlik süreci oluşmaktadır.

Müşteri sermayesi; müşterilerin sayısının, büyüklüğünün saygınlığının şirket ile ne kadar süredir çalıştığının, şirket ile yaptığı işin sıklığının/yoğunluğunun, tekrarlanma yüzdesinin bir ölçüsü olarak

hesaplanabilir (Barutçugil, 2002: 65). Bu hesap kapsamında, günümüzde müşteriye en iyi şekilde tatmin ve memnun etmek çoğu şirketin ortak amacı haline gelmiştir (Büyüközkan 2003: 4).

Entelektüel varlıkların bu üç geniş kategorisi içinde, değeri en belirgin olanı müşterilerdir. Faturaları ödeyen onlardır. Bu nedenle de finansal raporlarda bıraktıkları etki, çalışanların, sistemlerin ya da kapasitelerin vurduğu damgalara oranla daha kolay gözlenebilmektedir. Bununla birlikte müşteri sermayesi, maddi olmayan bütün varlıklar içinde muhtemelen en kötü yönetilenidir. Bunun sebebi, müşteri sermayesinin değerinin kuruluşlarca kabul edilmesine rağmen, bu değer ne kadar çok olduğunun kavranamamasıdır (Stewart 2000: 203-204). Dolayısıyla, müşteri sadakati yakalamak ve hem işletmenin hem de müşterinin ek fayda sağlaması esasına dayalı bir ortaklık sürecine girilememektedir.

2. BİLGİ YÖNETİMİNİN TANIMI VE ORTAYA ÇIKIŞI

2.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı

Bilgi yönetimi, gelişmesini araçsal açıdan önemli ölçüde enformasyon teknolojisine borçlu olmakla birlikte, enformasyon yönetiminden daha farklı bir bağlamda ele alınmaktadır (Santosus & Surmacz 2001: 1; Keskin ve Kalkan 2003: 5). Uygulamada her işletme bir biçimde bilgiyi yönetmektedir. Ancak günümüzün rekabetçi ortamında, başarı ile başarısızlık arasındaki fark, işletmelerin bilgi yönetiminde ne kadar başarılı olduğunun altında yatmaktadır (Çağlar 2000: 4). İşletmelerin bilgi akışı ve iş süreçlerindeki problemler kendisini, hata ve iş tekrarları, yaratıcılıktan yoksunluk, müşteri

odaklı yapılaşmadan uzaklaşma, yavaşlayan iş süreçleri, koordinasyonsuzluk, vb. olarak göstermektedir. Süreçlerde karşılaşılan bu problemler işletmelerin maliyetini büyük ölçüde arttırmakta, aynı zamanda pazardaki rekabet güçlerini azaltmaktadır. Karşılaşılan bu güçlükleri yenmenin temel şartı, bilişim teknolojileri kullanılarak oluşturulan bir alt yapının üzerine kurulan bilgi yönetim sisteminin yürütülmesidir (İlhan 2000: 5).

İşletme yönetiminin en fazla dikkat çeken konusu haline gelen bilgi yönetimi, evrensel olarak kabul görmüş çok az tanım, yaklaşım ve metodolojiye sahip yeni bir disiplindir. Bilgi yönetimi ile ilgili olarak yapılan tanımlardan bazıları aşağıda bulunmaktadır.

Bilgi yönetimi, insanların kendi bilgilerini enformasyon kapasitelerini ve becerilerini verimli kullanmalarını ve ürüne dönüştürmelerini kolaylaştıran bir yapıdır (Beijerse 2000: 166).

Bilgi yönetimi, işletmelerin, ellerinde bulunan entelektüel sermayeleri ve bilgi-temelli varlıklarından değer elde etmelerini sağlayan süreçtir (Santosus & Surmacz 2001: 1).

Bilgi yönetimi, organizasyonel performansı yükseltmek için bilginin yaratılması, bölümlenmesi ve kullanılması sürecidir (Bennet & Gabriel 1999: 213).

Bilgi yönetimi, bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak yeni radikal yollardır (Barutçugil 2002: 49).

Bilgi yönetimi rekabetçi gücü arttırmak için bilgiyi yaratma, bulma, elde etme ve harekete geçmeye yönelik stratejiler ve süreçler bütünüdür (Beijerse 1999: 103).

Bilgi yönetimi, bilgi varlıklarının (veri tabanları, bilgi tabanları, dosyalama kabinleri ve insanların sahip oldukları) yönetimi yanında, bu varlıklara göre süreçlerin yönetimidir (www.aiai.edu.uk/~alm/kaminks.html).

Bilgi yönetimi bilgiyi, daha doğrusu zihinsel sermayeyi kontrol edilebilir bir değer olarak ele alan bir yönetim aracıdır (McCampbell & Clare & Gitters 1999: 174).

Bunlardan yola çıkarak bilgi yönetimini, tüm tanımları içine alacak şekilde şöyle tanımlamak mümkündür.

Bilgi yönetimi; bir işletmedeki bireylerin iş hedeflerini gerçekleştirmek üzere birlikte çalışarak bilgiyi yaratma, paylaşma ve uygulamalarını sağlayan yöntemdir. Temel hedefi bir şirketin sürekli artan bilgi kapasitesini güncelleyerek, şirketin başarısında büyük rol oynayan bilgiyi çalışanlarına aktarmaktır.

2.2. Bilgi Yönetiminin Ortaya Çıkışı

Bilgi yönetimi yeni bir oluşum değildir. Yüzyıllar boyunca aile şirketlerinin sahipleri bilgi birikimlerini çocuklarına aktardılar. Ustalar becerilerini çıraklarına öğrettiler, çalışanlar bilgi birikimlerini iş yerinde paylaştılar (Çağlar 2000: 4). Geleneksel olarak bildiğimiz ve içinde yaşadığımız bu tip organizasyonlar hiyerarşik yapılara ve fonksiyonel bölümlere sahiptir. Bu organizasyon anlayışının kökleri kilisenin yapılanmasına ve Roma ordusunun bölümlendirilmesine kadar geriye götürülebilir. Bu anlayış içinde, birbirinden farklı niteliklere sahip insanlar, bir arada etkin çalışmalarını için bir emir komuta ve kontrol sistemi ile yönetilmişlerdir. Bütün güç, tepede bir yerde toplanmıştır. Çünkü onlar, bilgi de dahil olmak üzere tüm

organizasyonel kaynakların sahibi durumundadırlar. Bu gün bile bu şekilde yönetilen organizasyonlar bulunmaktadır (Barutçugil 2002: 38).

Küresel kapitalizmin yeni gelişim ve yayılma süreci ile enformasyon teknolojilerindeki gelişmelerin yönetim alanında yankı bulması yönetim felsefesindeki gelişim ve uygulamadaki yönetim tarzları üzerinde önemli etkiler yaratmıştır. Bu sürecin sonucunda işletmenin önemli bir varlığı olan “bilgi” ve bir işletme süreci olan “bilgi yönetimi” yönetim literatüründe ve uygulamalarında kritik bir önem kazanmıştır (Keskin ve Kalkan 2003: 1).

İşletme faaliyetlerinde rekabet avantajı sağlamak amacıyla, bilgi yönetiminin stratejik kullanımına olan ilgi son yıllarda oldukça artmıştır. Bu artış ile beraber, işletme çevresinde geniş çaplı dijitalleşme olmuş ve bu dijitalleşmeyi kapsayan bilgi yönetiminin yürütülmesi işletmeler için avantaj teşkil etmiştir (Bennet & Gabriel 1999: 212). Bu çerçevede danışmanlık firmaları ve yenilikçi şirketler, hali hazırda mevcut olan bilgiyi paylaşarak tepki gösterebileceklerini ve rekabetçi avantaj elde edebileceklerini keşfetmeye başlamıştır. 1994 yılında büyük danışmanlık firmaları ilk defa müşterilerine sistematik olarak bilgi vermeye başlamıştır (Özgener 2003: 3).

3. BİLGİ YÖNETİMİNİN ADIM VE SÜREÇLERİ

Bilgi yönetimini anlamak için temel adımlarının ve uygulamadaki temel süreçlerinin neler olduğunu bilmek gerekmektedir. Bilgi yönetiminin temel 4 adımı ve 4 eylemi bulunmaktadır. Buna 4X4 modeli de denmektedir (Barutçugil, 2002: 71).

3.1. BİLGİ YÖNETİMİNİN TEMEL ADIMLARI

Bilgi yönetiminde kavramsallaştırma, yansıtma, eylem planlama ve gözden geçirme olarak isimlendirilen dört temel adımdan söz edilmektedir (Barutçugil 2002: 71).

3.1.1. Kavramsallaştırma

Bir organizasyonun hangi bilgi varlıklarına sahip olduğunu belirlemek için bir araştırma ve sınıflandırma çalışması yapmak, bilgi varlıklarının nerede olduğunu, neleri içerdiğini, nasıl bir biçimde bulunduğunu, ne kadar ulaşılabilir olduğunu ve faydasının ne olduğunu araştırmaktır (Baruçugil 2001: 72).

Elde edilen bilginin mutlaka yeni yaratılmış olması gerekmez; kuruluş için yeni olması yeterlidir. Bilgi kavramsallaştırma işlemlerinde yararlanılacak uygun ölçütler oluşturma çabaları bu güne kadar eksik kalmış ve hatalarından arındırılmamıştır. Örneğin yöneticiler çalışanların eğitim düzeyini değerlendirirken genellikle çok genel beceriler ile şirket için gerçekten değer taşıyan bilgi türü arasında ayırım yapamamaktadır. Belgesi olmayan ya da ilk anda görülmeyen uzmanlıkları da göz ardı etmektedirler (Davenport & Prusak 2001: 88).

3.1.2. Yansıtma

Kaynaklara ulaşıldıktan sonra elde edilen bilginin kuruluşa ne ölçüde yarar sağlayacağı ve önemi açısından değerlendirilmesi ve bunun ne tür bir bilgi olduğunun saptanması gerekir (Davenport & Prusak 2001: 107). Yansıtma, bilginin organizasyona nasıl değer

ekleyebileceğini analiz etmek, bilgi varlığını kullanmanın fırsatlarının neler olduğunu incelemek, kullanım etkisinin ne olacağını araştırmak ve kullanımda çıkmış olan engelleri saptamadır (Barutçugil 2002: 71).

Bilgilerin uygunluğu, eksiksiz olmalarından çok daha önemli olarak görülmektedir. Yansıtmanın amacı bilgiyi kullanılabilir bir biçime kavuşturmak olduğuna göre şirketin bu işten ne gibi yararlar beklediğine ilişkin fikri olması gerekir (Davenport & Prusak 2001: 106).

3.1.3. Eylem Planlama

Eğer bilginin hareket etmesi ve daha etkili bir biçimde kullanılması isteniyorsa, arkasındaki güçlerin daha iyi anlaşılması gerekmektedir (Davenport & Prusak 2001: 51). Bilgiyi daha etkin kullanabilme ve daha fazla katma değer elde etmek için gerekli eylemlerin planlanması gerekmektedir. Bu bağlamda, bilgi varlığını kullanmak için eylemlerin nasıl planlanması, nasıl başlatılması ve nasıl izlenmesi gerektiğini karşılaştırmak, bilgi varlığını bağlantılı faaliyetlerle bütünleştirmek gerekmektedir (Barutçugil 2002: 71). Etkili ve güncel bir eylem planlaması ile bilginin etkin ve verimli kullanılması ve bilgi akışının daha hızlı ve sorunsuz olarak gerçekleşmesi sağlanacaktır.

3.1.4. Gözden Geçirme

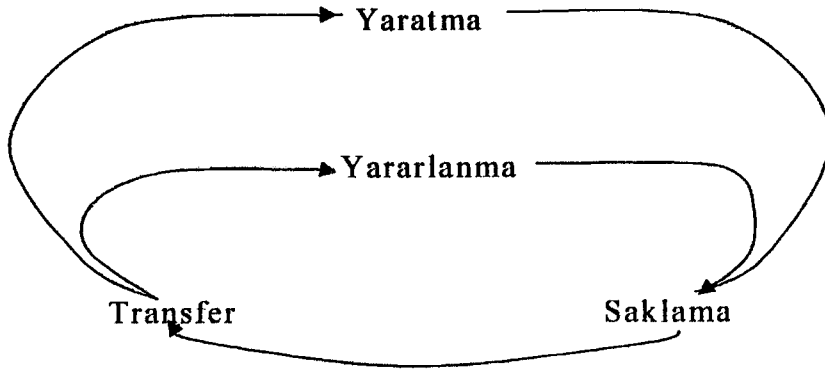
Katma değeri sağlamak için bilgi kullanımını gözden geçirmektir. Bilgi varlığının kullanılmasının arzulanan katma değeri sağlayıp sağlamadığını ve tekrar kullanım için nasıl muhafaza edilebileceğini belirlemek, yeniden kullanım için yeni fırsatlar

oluşturmak ve kullanımın yeni bazı fırsatlar yaratıp yaratmadığını gözden geçirmeyi kapsar (Barutçugil 2002: 71).

3.2. BİLGİ YÖNETİMİNİN TEMEL SÜREÇLERİ

Bilginin etkin bir şekilde yönetilmeye başlanması için organizasyonda bilgi artışına olan ihtiyacın açıkça dile getirilmesi gerekir. Böyle bir ihtiyacın olduğuna inanmak ve kendini bu işe adanmak, tepe yönetiminden tüm çalışanlara örnek olacak şekilde başlatılmalıdır. Bunun ötesinde, organizasyonda liderlik yetenekleri ve daha fazla gelişme istekliliği olmalıdır. Böylelikle, neden bilgi yönetimine ihtiyaç duyulduğunu açıklayacak şekilde bir strateji belirlenebilecek ve bu stratejiyi gerçekleştirecek bir ana plan hazırlanıp onaylanabilecektir (Barutçugil 2002: 72).

Bilgi yönetiminin temel süreçleri, başlıca dört aşamadan oluşmaktadır (Adams & Freeman 2000: 41). Bu dört aşama, Şekil 11'de de görüldüğü üzere organizasyon içindeki bilgi akışını düzenlemektedir. Söz konusu stratejiler; bilgiyi yaratma, saklama, transfer ve faydalanma olarak adlandırılmaktadır (Newman & Conrad 2001: 1).



Şekil 11: Bilginin Temel Süreçleri

Kaynak: NEVMAN, B. Brian, CONRAD, W. Kurt "A Framework For Characterizing Knowledge Management Methods, Practices & Technologies", The Data Administration Newsletter, The Article Archive, 2001: PP: 1-11, <http://www.tdan.com>.

Şekil 11’de görüldüğü üzere bilgi yönetiminin temel süreçleri, bir bölümden diğerine bilgi akışı ile oluşmaktadır. Sunduğu hizmetlerin çeşitliliği nedeniyle departmanlaşmanın fazla olduğu otel işletmelerinde, şekildeki gibi bir departmanlar arası bilgi akışının oluşması, etkin rekabet sürecinde otel işletmelerine büyük avantajlar sağlayacaktır.

3.2.1. Bilgiyi Yaratma

Bazı araştırmacılar, yaratıcılığın temelde kişisel düşünce süreci olduğunu düşünmektedirler. Bazı araştırmacılar ise yaratıcılığın sonradan öğrenilebileceğini ve yaratıcı düşünülebileceğini düşünmektedirler (Bhatt 2000: 20). Bilgi yaratma, eylemin sisteme yeni bilgi girişiyle birleşimini ve bilgi gelişimini, keşifleri ve parçaları kapsar (Newman & Conrad 2001: 2). Bilgi yaratma planlanmış ve kontrol edilmiş sistematik bir süreç değildir. Süreç daha çok o anda düşünülen ve meydana çıkmıştır. Motivasyon, ilham ve saf

değişimin, bilgi yaratmada önemli bir yeri bulunmaktadır (Bhatt 2000: 20).

İşletme, bilgi yaratma kültürü gelişimini arttırmak için iç çevresindeki bütün karakterler ve onların özelliklerine dikkat etmelidir (Bustamente 1999: 6) Yaratıcı beyinleri bir araya getirmek, uygun koşulları sağlamak ve belirli bir sabır göstermek ya da bilgiyi dış kaynaklardan satın almanın yollarını araştırmak gösterilebilecek çabalardan bazılarıdır (Barutçugil 2002: 72).

Beijerse (1999: 101), bilgi yaratma sürecinin dört türü üzerinde durmaktadır. Bunlar;

- ❖ Sosyalleştirme
- ❖ Dışsallaştırma
- ❖ Kombinasyon ve
- ❖ İçselleştirme dir.

Bunun yanında en önemli bilgi yaratma tekniği, bilgi dönüşüm süreçlerini cesaretlendirmektir (Baruçugil 2002: 72). Çalışanların, birbirleriyle bilgiyi paylaşmaya yönelik alış verişlerinin ve yeni bilgi yaratma çalışmalarının vb. işletme içinde teşvik edilmesi gereklidir.

3.2.2. Bilgiyi Saklama

Bilgiye olan ihtiyaç, bir kerelik değildir. Bilgi akışının, değişen boyutlarıyla ve donanımlarıyla güncellenmeye ihtiyacı vardır. İşletmeye girişi sağlanan bilginin, işletme üniteleri için yeni, genel ve uygulanabilir stratejik değere sahip olması gerekir (Preiss 1999: 45). Bilgi saklama, sistem içerisinde bir kere tanımlanmış olan bilginin saklanması ve geliştirilmesi gibi eylemleri kapsar (Newman & Conrad

2001: 2). Organizasyon, bilgi yönetiminin kendi işi açısından taşıdığı değeri anlar ve birkaç başarılı pilot uygulama ile bilgi yolculuğuna başlar (Barutçugil 2002: 72).

3.2.3. Bilgi Transferi

Bilgi, örgütsel kademelerde kullanılmadan önce, işletme boyunca dağıtılmalı ve paylaşılmalıdır (Bhatt 2000: 21). İşletme içinde oluşan bilginin, tüm işletme departmanlarına açık olması gereklidir. Böylelikle işletme içindeki tüm departmanlar, bilgiye aynı oranda ulaşabileceklerdir. Bilgi transferi, eylemlerle bir bölümden diğerine bilgi akışının hızlı ve etkin bir şekilde sağlanmasıdır (Adams & Freeman 2000: 41). Gerçekte bilginin dağıtımı ve paylaşımı kolay bir olgu değildir (Bhatt 2000: 21). Bu aşamada, bilgi transferinin sağlıklı yürütülebilmesi için takım üyelerinin, proje liderlerinin, bölüm yöneticilerinin, fikir/proje şampiyonlarının ve bilgi görevlilerinin rolleri ve sorumlulukları açıklığa kavuşturulmalıdır (Barutçugil 2002: 73). Etkili bir bilgi transferi, organizasyon içinde dokuz şekilde gerçekleşebilmektedir (Sveiby 2000: 5). Bunlar;

- ❖ Bireyler arası bilgi transferi,
- ❖ Bireylerden dış yapıya bilgi transferi,
- ❖ Dış yapıdan bireylere bilgi transferi,
- ❖ Bireysel yetenek ve becerilerden iç yapıya bilgi transferi,
- ❖ İç yapıdan bireysel yeteneğe ve beceriye bilgi transferi,
- ❖ Dış yapı içinde bilgi transferi,
- ❖ Dış yapıdan iç yapıya bilgi transferi,
- ❖ İç yapıdan dış yapıya bilgi transferi ve
- ❖ İç yapı içerisinde bilgi transferi dir.

Öz olarak bu dokuz transfer şekli, eylemlerle bir bölümden diğerine bilgi akışının birleştirilmesi olayıdır. İletişim, çeviri,

değiştirme, filtreleme ve geri vermeyi kapsar (Newman & Conrad 2001: 2). Aynı zamanda, bilginin dağıtımında yakalanan başarı, örgütsel kültür içerisinde örtülü bilginin de kullanılabilir olmasını sağlayabilecektir (Bhatt 2000: 21).

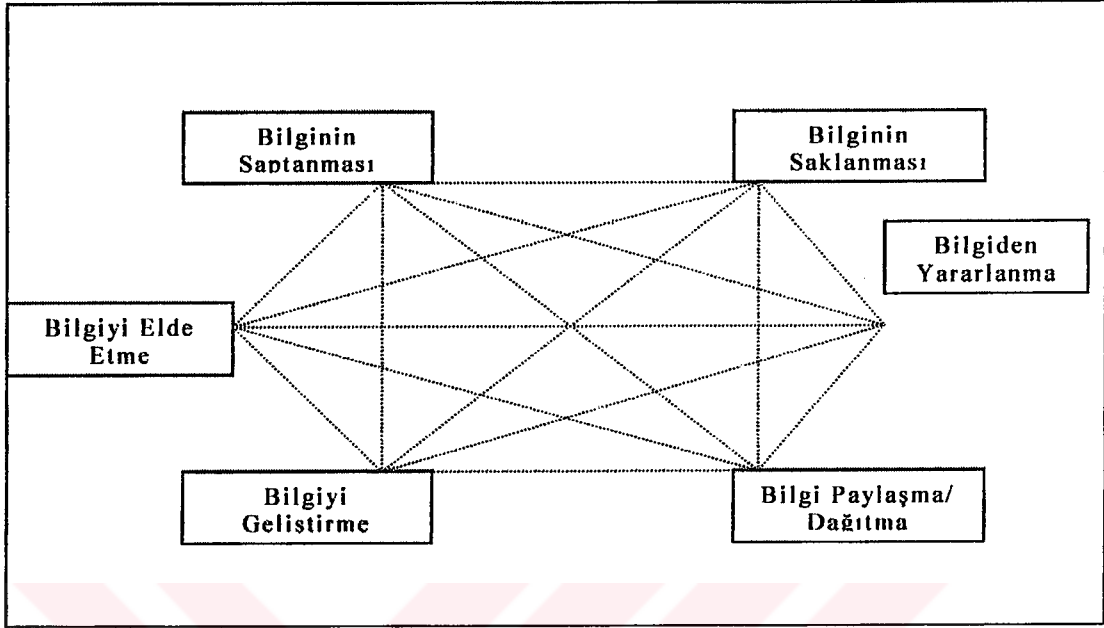
3.2.4. Bilgiden Yararlanma

Bilgi edinme safhası boyunca bilginin geçerliliği önemlidir. Eğer elde edilen bilgi geçerliliğini korumuyorsa bu, zaman ve emeğin boşa harcanması anlamına gelecektir (Bhatt 2000: 22). Bilgiden yararlanma, bilginin iş sahalarına uygulanması ile bağlantılı olayları ve eylemleri kapsar (Newman & Conrad 2001: 3).

Bilgiyi iş sahalarına etkin bir şekilde uygulamanın işletmelere sağladığı değer ve fayda çok yüksektir. Bunlardan bazıları şunlardır (Allee 2000: 6);

- ❖ İşletme stratejilerinin yürütülmesine yardımcı olur,
- ❖ İşletme boyunca problem çözme yeteneğini geliştirir ve hızlandırır,
- ❖ Yeni üyelerin yeteneklerinin elde tutulmasına ve geliştirilmesine yardım eder,
- ❖ Operasyonel mükemmelliğe kavuşmak için gerekli uygulamaları hızla dağıtır v.b.

Bilgi yönetiminin temel adım ve süreçleri bizi, Probst v.d.'nin (2000: 30) temel prensipler şekline götürmektedir. Bir başka ifade ile bilgi yönetimi sürecinin özü aşağıdaki şekil ile şekillenmektedir.



Şekil 12: Bilgi Yönetiminin Temel Süreçleri

Kaynak: PROBST Gilbert, Steffen RAUB and Kai ROMHARDT, "Managing Knowledge; Building Blocks for Success", John Wiley & Sons, LTD, Chichester, 2000: 30.

Şekil 12’de görüldüğü üzere bilgi yönetimin temel süreçleri, bilgiyi belirleme aşamasından geliştirmeye kadar, tüm süreçler arasında bilgi akışı ve bağı ile mümkün olmaktadır.

4. BİLGİ YÖNETİMİNİN İLKELERİ

İş yaşamında bilgi yönetiminin erken aşamalarında, konuyu ele almanın en uygun yolu, ayrıntılı taktiklerden çok, üst düzey ilkeler belirlemek olmalıdır (Barutçugil 2002: 84). Bir organizasyon bilgi yönetimi ile ilgili olarak temel ilkeleri kararlaştırdıktan sonra ayrıntılı yaklaşımları ve planları bu ilkelere dayalı olarak yaratabilir (Davenport 2002: 1). Birçok yazar bu ilkeleri farklı sayılarda başlık altına toplamıştır. Bu ilkelere bazıları şunlardır;

4.1. Bilgi Yönetimi Pahalıdır

Bilgi bir sermayedir, bir varlıktır. Ancak, onun etkili yönetimi diğer varlıklara yatırım yapmayı gerektirir. Para ve emek yatırımına ihtiyaç duyan birçok spesifik bilgi yönetimi uygulaması vardır. Örneğin,

- ❖ Bilginin ele geçirilmesi (dökümanların yaratılması ve verilerin bilgisayara taşınması).
- ❖ Bilgiyi düzenleme, bir araya getirme ve öze indirme yoluyla değer katma.
- ❖ Bilgi sınıflandırma yaklaşımlarını geliştirmek ve bilgiye yeni katkıları sınıflandırmak.
- ❖ Çalışanları bilginin yaratılması, paylaşılması ve kullanılması konusunda eğitmek (Davenport 2002: 2).

Bilgi yönetimi pahalı olmakla beraber bilgiyi yönetmemenin daha pahalı olduğu bilinmektedir (İlhan 2000: 4). Hatalı bilgiye dayalı zayıf kararlar, işletme için önemli miktarda zararlar oluşturabilmektedir. Bazı organizasyonlar bilgiyi yönetmemenin maliyetini müşterilerine çıkarmaktadırlar. Fakat müşteriler, başka organizasyonlar bu işi daha iyi yapıyorsa gereksiz yere zaman kaybına para ödememeyi tercih etmektedirler (La Vern 2000: 2).

4.2. Etkili Bilgi Yönetimi İnsan ve Teknolojinin Ortak Çözümlerini Gerektirir

Bilgisayarın ve yapay zekanın insanın yerini alacağına söylenmesine rağmen, gerçekte bilgiyi etkili bir şekilde yönetmek isteyen şirketlerin yüksek dozda insan emeğine ihtiyaç duyduğu bir gerçektir (Seufert, Von Krogh & Bäch 1999:182). Bilgiyi anlamak,

daha geniş kapsamda yorumlamak, başka tür bilgilerle bir araya getirmek ya da çeşitli yapılandırılmamış bilgileri sentez yapmak ancak insanlarla mümkün olmaktadır (Barutçugil 2002: 85).

4.3. Bilgi Yönetimi İleri Derecede Politikdir

Bilgi aynı zamanda güç anlamına da gelmekte ve bu bilgiye sahip olmak beraberinde lobi faaliyetlerini, kapalı kapılar arkasında pazarlıkları ve politik oyunları da getirmekte, bu da etkili bilgi yönetimi için bir bilgi politikasının gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Böylece bilgiye sahip olanlarla onu kullanacak olanlar arasında aracılık yapılması da sağlanmış olacaktır (Davenport 2002: 3).

4.4. Bilgi Yönetimi Bilgi Yöneticileri Gerektirir

Emek, sermaye gibi temel işletme kaynaklarının yönetimine kendini odaklamış güçlü organizasyonel fonksiyonlar bulunmaktadır. Bilgi de bu kaynaklar gibi organizasyon içinden bir grubun bu iş için açık sorumluluk üstlenmemesi durumunda iyi yönetilemez. Böyle bir grubun yerine getireceği görevler arasında bilginin derlenmesi ve bilginin kullanılmasının izlenmesi bulunmaktadır (Barutçugil 2002: 86). Bir bilgi yönetimi fonksiyonu, organizasyon içindeki bütün bilgileri bir araya getiriyor ve kontrol ediyorsa dikkatleri çekecek, bir geçirgenlik ve öfke yaratacaktır. Böyle bir organizasyonun amacı, yalnızca bilginin başkaları tarafından yaratılmasını, dağıtılmasını ve kullanılmasını kolaylaştırmak olmalıdır (Davenport 2002: 4).

4.5. Bilgi Yönetimi, Modellerden ve Hiyerarşik Yapıdan Çok Bilgi Haritalarından ve Bilgi Piyasalarından Yararlanır

Bilgiyi yönetirken bilginin derlenmesini ve sınıflandırılmasını sağlayacak şekilde hiyerarşik bir model veya bir yapı oluşturmak çekici görünmektedir. Buna rağmen birçok organizasyon, bilgi piyasasının işlemesine ortam sağlayarak ve bilgiyi kullanıcılarının görmek istediği gibi düzenleyerek çok daha iyi sonuçlar elde etmiştir (Davenport 2002: 4).

Bilginin bir haritasını çıkarmak, ilk bakışta mantıklı görünmese de bu harita, bilgi kullanıcısı açısından, genellikle yalnızca yaratıcıları tarafından iyi anlaşılabilir ve çok seyrek kullanılan bir kuramsal modelden daha yararlıdır (Prietula 2001: 52). Birçok organizasyonda verilerin haritası çıkarılmadığı için enformasyonun şu anda nerede olduğunu gösterecek bir yol gösterici bulunmamaktadır (Davenport 2002: 4).

4.6. Bilgiyi Paylaşmak ve Kullanmak Genellikle Doğal Olmayan Eylemlerdir

Birçok insan, bilgisinin değerli bir kaynak olduğunu biliyorsa onu niçin paylaşması gerektiğini anlayamamakta ya da yadırgayabilmektedir. Dolayısıyla bilgi paylaşamamakta ve kullanılamamaktadır. Çünkü insanın doğal eğilimi bilgiyi saklamak ya da başkalarının bilgisini şüpheyle karşılamak yönündedir (McCampbell, Clare & Gitters 1999: 175). Bu ilke, bilginin paylaşılmasının ve kullanılmasının kendiliğinden olan bir iş olmadığını, dolayısıyla bilgi ve enformasyon teknolojisinin kurulmasının her zaman bilginin paylaşılacağı ve kullanılacağı anlamına gelmediğinin anlaşılmasını da sağlamaktadır. Bilgi kullanımı

ve paylaşımı, bu işe ayrılan zamana bir değer yükleyen performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme gibi sistemlerle desteklenmeli ve motive edilmelidir (Davenport 2002: 5, Barutçugil 2002: 87).

4.7. Bilgi Yönetimi Bilgi İş Süreçlerinin İyileştirilmesi Anlamına Gelir

Genel anlamda bilgi yönetim sürecinden bahsetmek ve onu iyileştirmek önemlidir; ancak bilgi, belirli birkaç bilgi iş sürecinde yoğun olarak yaratılmakta, paylaşılmakta ve kullanılmaktadır (Levett & Guenov 2000: 261). Bu spesifik süreçler, sektörlere ve firmalara göre değişmekle beraber, genellikle pazar araştırması, ürün tasarımı ve geliştirme, teklif ve sipariş hazırlama ve fiyatlandırma gibi işleri kapsamaktadır (Barutçugil 2002: 88).

4.8. Bilgiye Ulaşma Yalnızca Bir Başlangıçtır

Bilgiye ulaşmak önemli bir faktördür, fakat başarılı bir bilgi yönetimi aynı zamanda dikkat ve ilgi de gerektirmektedir. Dolayısıyla bilgi kullanıcılarının bilgiye dikkatlerini vermeleri için yalnızca pasif alıcı olmanın ötesine geçmeleri gerekmektedir. Bilgi ile daha aktif ilgilenme, onu başkaları için özetleme ve raporlama ile sağlanır. Bilgiyi kullanmayı gerektiren eylemlere girmek, bilgi sağlayıcılar ile yakın etkileşimde olmayı gerektirir (Davenport 2002: 5).

4.9. Bilgi Yönetimi Süreklidir, Asla Bitmez

Yeni yöneticiler ve yeni profesyoneller yeni bilgi ihtiyaçları doğurmaktadır. Bilgi ortamlarındaki bu hızlı değişim, belirli bir bilgi

ortamı için harita çıkarmak veya modellemeye yeterince zaman olmadığını da ifade etmektedir. Bilgi ortamlarının tanımlanması yalnızca onun son kullanım süresi kadar yoğun ve hızlı olmalıdır (Barutçugil 2002: 88).

4.10. Bilgi Yönetimi Bir Bilgi Sözleşmesi Gerektirir

Birçok organizasyonda çalışanların bilgilerinin sahibinin, ya da kullanma hakkına sahip olanın kim olduğu konusunda belirsizlik vardır. Birçok organizasyon, çalışanların bilgisinin en azından dokuz-beş arasında geliştirilen kısmının şirketin mülkiyeti olduğunu düşünmektedir. Ancak, toplumsal değişim böyle bir yaklaşımı zor kılmaktadır (Davenport 2002: 6). Çalışanlar yeni işler ve organizasyonlar arasında daha hızlı hareket etmektedirler. İş yaşamı ile ev yaşamı arasındaki ayrım giderek daha belirsiz hale gelmektedir (La Vern 2000: 2). Eğer bilgi, organizasyon için gerçekten daha değerli bir kaynak oluyorsa bilgi yönetiminin yasal boyutları da daha fazla dikkat gerektirecektir. Bunun sonucu olarak entelektüel mülkiyet hakları, hukuk alanında şu anda en hızlı gelişen konu olmaktadır (Davenport 2002: 7; Barutçugil 2002: 89).

4.11. Bilgi Yönetimi Yeni Bir Fikir Değildir

Bilgi yönetimi yeni bir fikir değildir. Bunun bir sonucu olarak bilgi yönetimi, ani veya hızlı bir bileşim değil, uzun dönemli bir stratejinin anahtar bileşenidir (La Vern 2000: 2).

Bedava doğal kaynaklar ve ucuz iş gücü tüketildiğinde rekabetçi üstünlük sağlayacak el değmemiş tek kaynak organizasyonlardaki insanların bilgileri olmaktadır. Bilgi yönetiminin henüz çok başında

olduğumuz düşünölmekte ve bundan dolayı, yukarıda belirtilen ilkeler konusunda dahi anlaşmazlıklar bulunmaktadır (Barutçugil 2002: 89).

5. BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNİN TEMEL UNSURLARI

Bilgi yönetiminin temelini oluşturan iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar, bilgi yönetiminin teknoloji (IT) boyutu ve beşeri boyutudur. Bir başka ifade ile etkili bilgi yönetimi, insan ve teknolojinin melez çözümlerini gerektirmektedir (Davenport 2002: 3; Gümüş, Duran ve Hamarat 2003: 154).

5.1. BİLGİ YÖNETİMİNİN TEKNOLOJİ UNSURU

Teknoloji yeni bilginin yaratılmasında sosyal sermayeyi harekete geçirmek için gerekli yapısal boyutun kritik unsurlarından biridir (Özgener 2003: 5). Teknolojinin bilgi yönetimindeki en önemli rolü, bilgiye ulaşma olanaklarını daha geniş bir kitleye yayması ve bilgi aktarımının daha hızlı gerçekleşmesini sağlamasıdır (Davenport & Prusak 2001: 43). Bir başka ifade ile, bilgi teknolojisi, bireyin ya da grubun bilgisinin ortaya çıkarılıp biçimlendirilmesini, sonrada dünya genelinde, kuruluşun diğer çalışanları ya da ortakları tarafından kullanılabilmesini sağlar (Davenport & Prusak 2001: 24; Gümüş, Duran ve Hamarat 2003: 156). Bu bağlamda bilgi yönetimi teknolojisi, iletişim ve bilgi işlem merkezi alt yapısını da içerecek şekilde müşterinin, çalışanın ve organizasyonun tüm enformasyonunu derleyen, işleyen, çoğaltan ve dağıtan platform olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil 2002: 80).

Teknoloji çok boyutlu olduğu için işletmeler, kritik bilgi ve iletişim tiplerini destekleyen bir kapsamlı altyapı yatırımı yapmalıdır.

Etkili bilgi yönetiminin bir parçası olan teknoloji, insanların yüz yüze gelmeden kendileriyle birlikte hareket eden bilgiyi doğrudan paylaşması için araçlar sağlar. Teknolojiye bağlı olarak bilgiye ulaşmanın kolaylaşması, zaman ve maliyet tasarrufu sağladığından bilginin faydası ve etkinliği artmaktadır (Özgener 2003: 4).

Bilgi teknolojileri iş süreçlerimde işletmelere birçok avantajlar sunarlar. Örneğin;

- ❖ Bilgi yönetimi teknolojileri, doğru zamanda doğru bilginin doğru insana ulaşmasını sağlar.
- ❖ Bilgi yönetimi teknolojileri, insan deneyimi ve zekasının korunmasını sağlar,
- ❖ Bilgi yönetimi teknolojileri, insan zekasını yayabilir (Malhotra 2000: 10).

Teknolojinin önemi, enformasyona herkesin günde 24 saat, yılda 365 gün, her yerden ulaşabilmesini sağlamasıdır (Barutçugil 2002: 80). Bilgi teknolojilerinin uygulamaya geçirilmesi sürecinde başarı, yönetimin karakter ve tarzına, yöneticilerin kişilik ve faaliyetlerine bağlıdır. Hızla değişen küresel piyasalarda yöneticilerin bilgiyi çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir (Akın 1998: 7).

Bilgi sistemlerinin, işletmelerin üretim ve karar süreçleri ile pazarlama ve rekabet süreçlerinde önemli bir yeri bulunmaktadır. Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler pazarda küreselleşmeye yol açmakta ve böylece işletmeleri dünya çapında bir işletme stratejisi belirlemeye zorlamaktadır. Personel alımından pazarlamaya, halkla ilişkilerden üretim ve hizmet alımına kadar bütün işletme kararları bilgi teknolojilerinin desteği ile verilmekte ve bu teknolojiler sayesinde uluslar arası pazarlara

ulaşmada işletmenin küçüklüğünden kaynaklanan dezavantajlar da ortadan kalkmaya başlamaktadır (Anckar & Walden 2001: 242).

Bununla beraber bilgi teknolojilerinin tek başına bilgi yönetimini gerçekleştirmeye yetmediği de bir gerçektir. Çoğu teknoloji alanında olduğu gibi, bilgi teknolojisinde de, özellikle uzman sistemler konusunda aşırı yüksek beklentiler ortaya çıkmış ve abartmalar yapılmıştır. Bu konuda en büyük abartma makinelerin insan beyninin yerine geçeceğini ileri süren yapay zeka taraftarlarından gelmiştir. Teknolojinin o kadar övülen potansiyelinin hiçbir zaman gerçeğe dönüşmediğini söylemek mümkündür (Davenport & Prusak 2001: 178-179). Soliman & Spooner (2000: 337), teknolojinin bilgi yönetiminde önemli bir yeri olmakla birlikte asıl olarak bilgi yönetiminin insanlarla ilgili olduğunu belirtmektedir.

5.2. BİLGİ YÖNETİMİNİN BEŞERİ UNSURU

Veri ve enformasyona değer katarak onları bilgiye dönüştüren insandır (Davenport & Prusak 2001 25). Bilgi yönetiminin bu boyutu, yeni ekonomide ortaya çıkan iş modellerini aynı zamanda etkin değer yaratma modellerine dönüştürmektedir. Bu modellerin temelinde, paydaşlarla ilişkiler ve bilgi ve entelektüel sermayeden oluşan görünmeyen varlıkların ekonomik gücü yatmaktadır (Çağlar 2001: 5). Bir organizasyonun üyeleri başarıyı geliştirmek ve organizasyon amaçlarının en iyi şekilde yerine getirilmesi için birincil kaynak durumundadırlar (Duvall 1999: 2).

Bilgi yönetimi sürecinin başarıya ulaşması için kuruluşların, bilgiyi yakalama, dağıtma ve kullanma işini yürütecek bir dizi rol ve beceriyi oluşturmaları gereklidir. Bilgi yönetimi için özel olarak oluşturulmuş görevlerde belirli sorumluluklar çerçevesinde çalışan

elemanlar bu süreci bazı yönleriyle üstlenmelidirler (Davenport & Prusak 2001: 155). Hemen hemen tüm sektörlerde büyük ya da küçük tüm şirketler, bilgiye dayalı organizasyonlara dönüşmekte ve giderek daha fazla bilgi çalışanına (bilgi profesyonellerine ve bilgi işçilerine) ihtiyaç duyulmaktadır. Büyümek ve rekabet edebilmek için uğraş veren organizasyonlarda giderek daha fazla bilgi-yoğun işler ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çalışanların eğitimleri, deneyimleri, becerileri, tutumları daima geliştirilmelidir (Barutçugil 2002: 46).

Bilgi yönetiminin beşeri unsurunun temelini, bilgi yöneticileri ve bilgi işçileri oluşturmaktadır.

5.2.1. Bilgi İşçileri

Kuruluşların bilgiyi, ona sahip olanlardan çıkarıp alacak, belli bir biçime kavuşturacak ve zaman içinde koruyacak ya da geliştirecek insanlara gereksinimleri vardır (Davenport & Prusak 2001: 159). Sağlıklı bir ürün sunumunda en önemli faktör, kişisel ve organizasyonel rol içerisinde bireylerin kişisel performansının ve rolünün derecesidir. Organizasyonel başarı; organizasyon üyelerinin organizasyonel hedef ve olaylarda kolektif çalışma başarısıyla gerçekleşir. Sosyal ve kişisel başarı, organizasyon üyelerinin çalışma becerilerini, karşılıklı yararlı bilgilerini paylaşımlarıyla mümkün olur (Duvall 1999: 2).

Hangi düzeyde olursa olsun iyi bir bilgi işçisinin “temel (Hard)” becerilerle (biçimlendirilmiş bilgi, teknik ustalık, profesyonel deneyim gibi) “daha destekleyici (Soft)” özellikleri (bilginin kültürel, politik ve kişisel yönlerini iyice anlamış olmak) birleştirmeyi başarmış olması gerekir. Herkesin her konuda usta olması şart değildir fakat bilgi kullanıcılarıyla yakın çalışanlar için bu özel bir önem

taşımaktadır. Bilgi yönetimi ekipleri en azından bu yönelimleri bünyelerinde birleştirmeli ve ekibin her üyesi tüm bu becerilerin gerekli olduğunu bilip birbirlerine saygı göstererek işlerini yürütmelidirler (Stewart 2000: 91).

Bazı şirketler bilgi yönetimi işçilerini hat çalışanları arasından seçip almaktadırlar. Örneğin Ernst & Young'da belli endüstri yada uygulama alanlarında bilgi depoları oluşturup bunları devam ettiren çalışanlar o alanlarda görev yapmış olan danışmanlardır. Her birinde bir ya da iki yıl kalarak değişik bilgi yönetimi rollerini üstlenirler. Bu uygulama ile bilgi yönetimi işçilerinin "Profesyonel" bilgi biçimlendirme ve yazma becerilerine sahip olmasalar bile, konuları ile ilgili konuşabilmeleri sağlanmış olur (Davenport & Prusak 2001: 159-160).

Barutçugil (2002: 148), bilgi çalışanlarının mükemmel performans göstermesi için bazı kişisel özelliklere sahip olması ya da bu özelliklerini geliştirmesi gerektiği görüşündedir. Bu özelliklerden bazıları;

- ❖ **İnisiyatif Almak:** Bu tip çalışanlar girip çalışanlar giren işin üstünde ve ötesinde sorumluluk kabul eder. Ek aktiviteler için gönüllü olur ve yeni fikirler geliştirir.
- ❖ **Bağlantılar Kurmak:** Genellikle uzmanlıklara sahip çalışma arkadaşları ile doğrudan ve hemen bağlantılar kurar. İhtiyacı olanlarla bilgi paylaşır.
- ❖ **Kendini Yönetmek:** Kendi iş programını, zamanını, performans düzeyini ve kariyer gelişimini kendisi düzenler.
- ❖ **Takım Çalışması:** İş aktiviteleri için ortak sorumluluk kabul eder. Çabaları koordine eder ve iş arkadaşlarıyla ortak amaca ulaşmak için çalışır.

- ❖ **Liderlik:** Ortak amaçlar üzerinde görüş birliği sağlar, ortak anlayışı geliştirir. Amaçları elde etmek için ilham verir, model oluşturur ve yönlendirir.
- ❖ **İzleyicilik:** Amaçların elde edilmesi için lidere yardımcı olur. Yalnızca yönetimin talimatlarına dayanmayıp, kendi konularında düşünür ve kararlar verir.
- ❖ **Bakış Açısı:** İşini, geniş kapsamlı olarak, genel bir perspektif içinde görür. Müşterilerin, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının bakış açılarını anlar ve değerlendirir.
- ❖ **Söylemek ve Göstermek:** Fikirlerini yazılı ve sözlü olarak ikna edici bir şekilde ortaya koyar. Söyledikleriyle yaptıkları tutarlıdır. Güven verir.
- ❖ **Organizasyonel Duyarlılık:** Bireysel ya da grupla ilgili olsun, organizasyonda birbiri ile rekabet eden çıkarlar arasında iş birliğini arttıracak, çatışmaları çözecek ve işlerin yapısını sağlayacak şekilde uyum ve denge sağlar.

Bununla birlikte, bir bilgi personelinin; esnek, idealist ve ilkeli olması, bağımsız düşünebilmesi, yetki devredebilmesi, duruma uygun davranış geliştirebilmesi, iyi bir dinleyici olması, harekete geçmeden önce düşünmeyi ve gerektiğinde kendini düzeltmeyi bilmesi gerekir (Dawson 2000: 325; Barutçugil 2002: 148-149).

5.2.2. Bilgi Yöneticileri (CKO)

Bilgi yönetiminin birçok kaynağı, birçok sahibi ve birçok oyuncusu bulunmaktadır. İşletmedeki herkes bilgi yönetiminde aktif bir katılımcıdır. Ancak, bilginin stratejik önemi ve rekabetçi üstünlüğü sağlamadaki kritik rolü fark edildiğinde örgütsel yapı içinde temel bir fonksiyon olarak bir yöneticinin sorumluluğu altında yönetilmesi kaçınılmaz olmaktadır (Bailey & Clarke 2001: 62). Bilgi

yönetimi sürecinde uzmanların rolü ne kadar önemli ise de bilgiyi yönetmek dışındaki işler için kendilerine para ödenen kişilerin bu süreç içindeki faaliyetleri ve tavırları daha da önemlidir. Planlama müdürleri, iş analistleri, tasarım ve imalat mühendisleri, pazarlama profesyonelleri, sekreterler ve memurlar en önemli bilgi yöneticileridir (Davenport & Prusak 2001: 155). Bilgi yöneticisi bir organizasyonun en önemli varlıklarından olan bilgi aracılığıyla elde ettiği değeri en üst düzeye çıkarma sorumluluğunu taşıyan kıdemli bir yöneticidir (Barutçugil 2002: 147). Bilgi yönetimi alt yapısının orta düzeylerinde bilgi projesinin yöneticisi bulunur. Bilgi girişimini yönetecek olanlar proje yönetimi, değişim yönetimi ve teknoloji yönetimi konusunda bilgi sahibi olmalıdırlar. İdeal bir bilgi projesi yöneticisi bilginin yaratılmasını, dağıtımını ya da kullanımını gerektirmiş bir iş geçmişine sahip olmalıdır (Davenport & Prusak 2001: 161-62).

Bilgi yöneticisinin belli başlı yürütme görevleri şunlardır (Davenport & Prusak 2001: 161-162; Barutçugil 2002: 146-147);

- ❖ Proje hedeflerini geliştirmek
 - ❖ Ekipler kurmak ve yönetmek
 - ❖ Müşteri beklentilerini saptamak ve yönetmek
 - ❖ Projedeki işlerin bütçe içinde zamanında tamamlanmasını izlemek
 - ❖ Projede ortaya çıkan sorunları saptamak ve bunlara çözüm getirmek.
 - ❖ Organizasyonel bilgiyi strateji açısından değerlendirmek.
 - ❖ İlişkileri, işbirliğini, iletişimi ve koordinasyonu kolaylaştırmak.
 - ❖ Bilgiyi yaymak.
- Bilgiyanma araçlarının sağlanmasını ve kullanılmasını özendirme.

- ❖ Bilgiye önem veren ve paylaşan bir kurumsal kültür yaratmak.
- ❖ Bilgi ağlarını ve altyapısını inşa etmek.
- ❖ Performansın finansal olmayan ölçülerini geliştirmek.

Bilgi yönetiminin başarısında, bilgi yönetimiyle ilgili süreçler ile bilgi teknolojisi yanında, daha ağırlıklı olarak kültür faktörünün ortaya çıktığı gözlenmektedir. Üst yönetim için en kritik soru; bilgiye değer veren yenilikçi ve yaratıcı düşünmeyi özendiren bir kurum kültürü nasıl yaratılır? sorusudur (Çağlar 2001: 6).

Örgütsel kültür bilgi yönetiminin başarısını etkileyen en önemli unsurdur (Özgener 2003: 4). Bir işletmedeki yaşamı karakterize eden inançlar, gelenekler, değer sistemleri, davranışsal normlar ve iş yapma biçimlerini kapsayan bir bütün olarak tanımlanır (Dawson 2000: 322).

İşletmede çalışanların etkileşimde bulunabilmesi için güvenilir varsayımlar ortaya koyarak ilişkileri standart hale getirme işlevi görür. Bu nedenle, işletmelerde bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek için kültürü şekillendirme önem taşımaktadır. Ayrıca iş görenlerin sorunların çözümünü kolaylaştırmaya yönelik bilgiyi yaratması, sahip oldukları bilgiyi organize etmesi ve paylaşması için şebekeler kurulmalıdır. Öte yandan, kültürün önemli bir bileşeni olan şirket vizyonu ve değer sistemleri ile ilgili ifadeler, bilgi yönetimi süreçlerini teşvik eden unsurların ortaya çıkmasına katkıda bulunmalıdır (Özgener 2003: 4).

Bilgi, işletmenin içinde ve dışında mevcuttur. İşletme için içerdeki ne kadar önemli ise, dışarıdaki bilgiyi yönetmek de o kadar önemlidir. Burada sorun, bilgiyi bulma, ele geçirme, yaratma, organize etme, paylaşma ve transfer etmeye gerek duyan insanların onu alıp kullanmasını teşvik etmeyle ilgilidir. Bir işletmenin teşvik sistemleri,

çalışanların bilgiye hangi kanallardan ve nasıl ulaşacağını belirleyerek, kendi bölüm ve fonksiyonları dışındaki kişilerle bilginin paylaşılmasını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmalıdır (Çağlar 2001: 6, Özgener 2003: 5).

6. OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN REKABETÇİ BOYUTU ve BİLGİ BAZLI ÖRGÜTLENME

Günümüzde, özellikle bilişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, işletmeleri rekabetin her an kıyasıya yaşandığı bir pazar yapısına ulaştırmıştır. Bu yapı içinde “bilgi” karşımıza yükselen bir değer olarak çıkmakta ve işletmelerin rekabet gücünü doğrudan etkilemekte, böylece tıpkı diğer kaynaklar gibi bilginin de, işletme politikaları içinde yönetilmesi gerekmektedir (İlhan 2000: 5).

Otel işletmeleri hizmet işletmeleri olduklarından, bu işletmelerde rekabet müşteri memnuniyeti üzerine odaklanmaktadır. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, müşteriye verilen hizmet kalitesi, ürün ve hizmet çeşitliliği ve hizmetin anında ulaşılabilirliği, bir başka ifade ile müşteriye ulaşılan hızlı, etkin ve hatasız hizmet büyük rol oynamaktadır (Kızılgın 2002: 345).

6.1. OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN REKABETÇİ BOYUTU

Günümüzde otel işletmelerinin birçoğu uluslar arası düzeyde rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bilgisayar üzerinden internet ve internet üzerinden tanıtım, halkla ilişkiler, reklam ve satış gibi uygulamalarda bilgi teknolojilerinin payı büyüktür (Halis 2001: 1).

Buna bağlı olarak günümüzde basit bir web sitesi olan en ücra köşedeki bir işletmenin dahi bir ayağı uluslar arası pazarlarda sayılmaktadır (Stewart 2000: 142). Otel işletmelerinin küreselleşen dünyada uluslar arası düzeye ulaşan rekabette ayakta kalmalarının en önemli şartlarından biri, bilişim teknolojileri kullanılarak oluşturulan bir alt yapının üzerine kurulacak bilgi yönetim sistemini, mümkün olan en iyi kalite seviyesine ulaşmayı amaçlayarak yrtmeleridir (İlhan 2000: 6). Bu sayede uluslar arası pazarlara daha etkin bir şekilde ulaşabilecek olan otel işletmeleri, bilgi iletişim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanarak tanıtım, halkla ilişkiler, reklam, satış v.b. rekabet stratejilerini uluslar arası düzeyde kullanabileceklerdir.

Rekabetin yoğun olduğu turizm sektöründe işletmeler yüksek verimliliği sağlamak amacıyla sürekli yeni teknolojilere ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaç bilgi teknolojilerinin gerek nitelik, gerekse nicelik bakımından etkin kullanımını kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu yeni teknolojiler rekabeti, turizm işletmeleri için yaşam biçimi haline getirmiştir. Bu yeni yaşam biçimi, beraberinde pek çok kavrama da yeni anlamlar yüklemiştir. Rekabetin işletmelere kazandırdığı en önemli kavramlardan birisi de "bilgi ve bilginin yönetilmesidir". Rekabetçi pazarlarda organizasyonların başarısı, temel iş süreçlerinde uyguladıkları bilginin kalitesine bağlıdır (İlhan 2000: 6).

Yönetim literatürünün en büyük "guru" larından olan Drucker, kuruluşlar için ekonomik gelişme yakalamanın ve buna bağlı olarak rekabet avantajı sağlamanın en önemli koşulunu, verimli bilgi çalışması ve bilgi çalışanlarına sahip olmak olarak nitelendirmektedir (Stucki & Andrews 1998: 97). Dolayısıyla ekonomi, artan bir şekilde bilgi üzerine şekillenmektedir. Bilgi, ekonomi içerisinde rolünü arttırmakta ve cisimsiz ekonomiye katkı yaparak yeni ürünlerin ve hizmetlerin yaratılmasında temel faktör olmaktadır (Kurt ve Ağca 1999: 3).

Bilgi bazlı firma teorisine göre, belirsizliğin hakim olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir (McCampbell, Clare & Gitters 1999: 173). Organizasyonların küresel pazarda etkin olabilmeleri ve rekabette ayakta kalabilmeleri için bilgi stratejik bir kaynak konumundadır. Dolayısıyla bu stratejik kaynağın etkili yönetimi işletmelere rekabet avantajı sağlayacak en büyük girdi olacaktır. Organizasyonlar bilgiyi yöneterek;

- ❖ Daha akıllı yönetilerek pazar içindeki pozisyonlarını düzeltebilecekler,
- ❖ İşletmenin sürekliliğini sağlayabilecekler,
- ❖ İşletmenin verimliliğini arttırabilecekler,
- ❖ Ürün geliştirme ve pazarlama arasındaki sinerjiyi iyimserleştirebilecekler,
- ❖ Çalışanların daha etkin ve verimli öğrenmelerini sağlayabilecekler,
- ❖ Bilgi çalışanları arasındaki iletişimi düzeltebilecekler,
- ❖ Bilgi çalışanları arasındaki sinerjiyi arttırabilecekler ve
- ❖ Bilgi çalışanlarının işletmede kalmasını sağlayabileceklerdir.

(Beijerse 1999: 98-99).

Bunların dışında, bilgi yönetimiyle birlikte, insanların nasıl karar üretebileceklerini ve kendi düşünceleriyle nasıl hareket edebileceklerini anlamak, bireyleri nelerin motive edebileceğini ve hedeflerinin kuruluş hedefleriyle nasıl entegre edilebileceğini öğrenmek mümkündür (Wiig 1999: 157).

Rekabetçi firmalar değişmekte ve buna bağlı olarak işletmelerin yapıları ve hiyerarşileri de değişmektedir. Enformasyon teknolojileri, gözle görülür bir şekilde dönüşüm geçirmektedir. Buna bağlı olarak kanunlar, gelenekler ve eğitim sistemleri bile devre dışı kalmanın

eşğine gelebilmektedir (Prietula 2001: 53). Bu hızlı dönüşüm içerisinde organizasyonların başarısı birçok faktörün bir arada yürümesini gerektirmektedir. Bu faktörlerin bazıları kuruluşun kontrolü ve inisiyatifi altında iken, bazıları da liderlerin stratejik noktalarda aldıkları kararlardan oluşmaktadır. Kuruluşun;

- ❖ İşletme ünitelerince ve tüm kuruluşça arzu edilen hizmet kalitesine ulaşması,
- ❖ Programlanmış bir şekilde hareket edebilme yeteneği,
- ❖ Çalışanların sorumlu oldukları çalışma ürününü verebilme kapasiteleri,
- ❖ Koordinasyon, birlikte çalışma ve iş birliği bağlamında tüm personelin çalışmalarının etkinliği,
- ❖ Şimdiki ve gelecekteki piyasa taleplerine cevap verebilecek, daha üstün niteliklerde ürün ve hizmet üretebilme ve yaratma yeteneği,
- ❖ Kuruluş bünyesindeki ürünü ve üretimi düzeltmeye yönelik olarak ürünün pazardaki performansı ile ilgili geri beslemesinin etkinliği,
- ❖ Bireylerin, takımların, ünitelerin ve kuruluşun kendisinin, beklenmeyen olaylarda ve fırsatlarda aktif hareket edebilme yeteneği,
- ❖ Kuruluş sistemlerinin üretimin ve güvenliğin etkinliği v.b. faktörleri, kuruluş içinde iyi bilginin etkin bir şekilde elde edilebilmesi ve uygulanabilmesine bağlıdır. Bu nedenle bilginin ve entelektüel değerlerin geniş ve sistematik yönetimi, kuruluşun yaşamını sürdürebilmesi ve başarısı için kilit noktalardaki eylemler konumundadır (Wiig 1999: 158-159).

Davenport & Prusak (2001: 203), bilgi yönetimi programlarında başarıyı getiren dokuz ortak unsurun üzerinde durmaktadır. Bunlar;

- ❖ Bilgiye yönelik bir kültür,
- ❖ Teknik ve kurumsal alt yapı,
- ❖ Üst yönetim desteği,
- ❖ Ekonomik değer ya da başarı ile bağlantılı olma,
- ❖ Sürece yönelme,
- ❖ Berrak bir vizyon, açıkça anlaşılır bir dil,
- ❖ Yabana atılmayacak motivasyon unsurları,
- ❖ Bilginin biçimlenmiş olması ve
- ❖ Çok sayıda bilgi aktarma kanalıdır.

Bilgi yönetimi uygulamalarından, yani bilginin sistematik ve kolektif olarak yaratılmasını, paylaşılmasını ve kullanılmasını amaçlayan girişimlerden sonra işletmeler, beklentilerinin çok üstünde kazanç sağlamışlardır. Bu nedenle, bilgi yönetimi girişimini kendine özgü bir isimle ve özgün bir proje yaklaşımıyla ele alan organizasyonlara hemen her gün yenileri eklenmektedir (Barutçugil 2002: 51-53).

6.2. EN İYİ BİLGİ BAZLI ÖRGÜTLENME ÖRNEKLERİ VE OTEL İŞLETMELERİNE UYARLANMASI

Bilgi yönetimi, yeni çıkan bir yönetim felsefesidir. Örgütsel çalışma çevrelerinin ve bilgi yönetimi gerekliliklerinin çeşitliliğinden dolayı, genel bir bilgi yönetimi stratejisi geliştirmek için, detaylı bir ortak model bulunmamaktadır (Levett & Guenov 2000: 260).

Wiig (1998: 42), uygulamaya dönük bir bilgi yönetimi programı geliştirmeye yönelik iyi bir başlangıç için genel bir düşünsel model önermektedir. Buna göre Wiig; bir organizasyonda bilgi yönetimini

benimsemeye ve bilgi yönetiminde tecrübe kazanmaya yönelik 6 basamaklı bir süreçten bahsetmektedir. Bunlar,

- ❖ Bilgi yönetimini sürdürmek için yönetim anlayışı ve bağlılığı oluşturma,
- ❖ Bilgi yönetimi haritasını çıkarma,
- ❖ Organizasyon için bilgi yönetimi öncelikleri, odağı ve stratejisi belirleme ve planlama,
- ❖ Bilgi yönetiminin yararlarını saptamaya çalışma,
- ❖ Bilgi yönetimi önceliklerini düzenleme ve organizasyon bünyesine uyarlama ve
- ❖ Bilgi yönetimi ile ilgili özendirici programlar yapmadır (Wiig 1998: 42, Levett & Guenov 2000: 261).

Değişik iş kolları, bilgi yönetimini değişik yöntemlerle kendi bünyelerine entegre etmekte ve rekabette avantaj yaratmaya çalışmaktadır. Bu konudaki en iyi örneklerden ikisi Probst, Raub ve Romhardt'ın (2000: 301-327) da değindikleri Novartis ve Holderbank şirketleridir.

6.2.1. Novartis Örneği

Novartis, kasım 1996 da eczacılık ve tıp sektörünün lideri konumunda bulunan CIBA-GEİGY ve SANDOZ arasında oluşturulan bir birleşme sonucu kurulmuştur. 142 ülkede aktif halde bulunan 275 yan kuruluşu bulunmaktadır. Şirket 87000 çalışan istihdam etmektedir. 31 milyar İsviçre Frangını aşan 1997 geliri ile sağlık bilimi endüstrisinde küresel nitelikte rekabet özelliğine sahip bir firma konumundadır. Bilgi Novartis için çok önemli bir kaynak durumundadır. Şirket, 1997'de araştırma ve geliştirme çalışmaları kapsamında 3.6 milyar İsviçre Frangı harcamıştır. Bu kapsamda 12000 farklı çalışma ve uygulama yapılmıştır.

Novartis'te bilgi paylaşımı her işin bir parçası konumundadır. Novartis'in gerçek değeri ise çalışanların entelektüel birikimleri ve tecrübeleridir. Kuruluşta, çalışanların bilgi ve uzmanlık alanları ile isimlerine göre listelenen ve bir dahili uzmanlık tutanağı şeklinde hazırlanan sarı sayfalar bulunmaktadır. Tüm çalışanlar, yapılandırılmış bir format dahilinde bilgisayarlarına bireysel becerilerini ve diğer tüm özelliklerini belirten profillerini girmeye davet edilirler. Bu sayfalar "sanal şampiyon organizasyon" yaratılmasına yardımcı olur. Tüm bu noktaları kapsayarak sarı sayfalara;

- ❖ Novartis içinde bölgeselleşme (Telefon numarası, ikamet adresi vb.)
- ❖ Profesyonel arka plan (Background)
- ❖ Spesifik faaliyet alanları
- ❖ Uygulama deneyimi ve
- ❖ Eğitim özellikleri ile giriş yapılmaktadır.

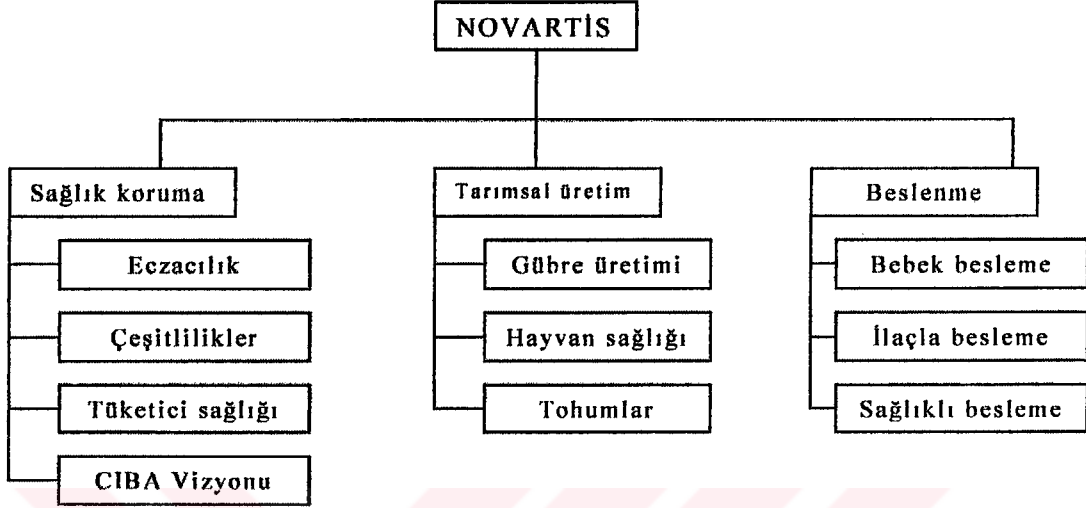
Özel bir konu ya da alanla ilgili bilgiye ihtiyacı olan her personel anahtar kelime ya da konu girerek sarı sayfalarda arama yapabilmektedir. Böylelikle en kısa sürede konuyla ilgili personel bulunabilmekte ve bilgi paylaşımına geçilebilmektedir.

Bunun yanında, sarı sayfalara olan ilginin arttırılmasında bazı sıkıntılar da yaşanmaktadır. Bunlar,

- ❖ Zamandan yoksunluk; bir çok potansiyel kullanıcının, araştırdıkları özel alanla ilgili uzman kişiyi sarı sayfalarda bulması için internet ya da intranete girip arama yapabileceği zaman çok sınırlı olabilmektedir.

- ❖ Teknolojiyle aşinalıktan yoksunluk; sarı sayfalar, bilgi ve iletişim teknolojileriyle aşına olmayan çalışanlar için çok yapay ve uzak olarak algılanmaktadır. Ayrıca birçok çalışan yüz yüze iletişimi sanal iletişime tercih etmektedir. Onlar için internet ya da intranet, bir kahve arasında yapılan informal bilgi alışverişinin yerini tutmamaktadır.
- ❖ Beklentilerden kaynaklanan baskı; birçok çalışan bilgi ve uzmanlıklarının dokümanlanmasına karşı çekingen bir tavra bürünmektedir.
- ❖ Bilginin kalitesine duyulan şüphe; bireysel bilgi ve uzmanlık konusunda verilen bilgilerin kalitesini kontrol eden bir mekanizma bulunmamaktadır. Potansiyel kullanıcılar verilen bilgilerin gerçekliğinden şüphe duyabilmekte ve bu da sarı sayfaların daha az ziyaret edilmesini sağlamaktadır.
- ❖ Birçok çalışan Novartis'in, bilgi yönetimi ve bilgi paylaşma kültürünü desteklemeye çalıştığına farkına varamamaktadır. Bu atmosfer içinde bilginin paylaşımı da zorlaşmaktadır. Çalışanların çoğu, bilginin güç olduğuna inanmakta ve bu bilgilerini kendi konumlarını daha iyiye taşımada bir araç olarak kullanarak bilgilerini saklamaktadırlar.
- ❖ Ödeme sistemleri; Novartis'in ödeme sistemleri sektörel temel üzerinde uygulanmaktadır. Sisteme giren her yeni kullanıcı ufak ödüller almaktadır, fakat bu ödüllerin girdisi insanların sistemi daha etkin ve sürekli kullanmalarını garanti edememektedir.
- ❖ Üst yönetim desteğinden yoksunluk; proje, üst yönetimce uygun bulunmakla beraber bu destek çalışanlara başarılı bir şekilde iletilmemektedir.

Aşağıda, Novartis grup yapısını ve sarı sayfa örneklerini görmek mümkündür.



Şekil 13: Novartis Grup Yapısı

Kaynak: PROBST Gilbert, Steffen RAUB and Kai ROMHARDT, "Managing Knowledge; Building Blocks for Success", John Wiley & Sons, LTD, Chichester, 2000: 310.

Tablo 4: Novartis Sarı Sayfaları Yapısı

Genel Bilgi	
Ad	Cadde
Soyad	Posta kodu
İşletme	Şehir
Departman	Ülke
Telefon	Fax
E-mail	
1. Teknoloji ve yöntemler hakkında deneyim ve yetenekler	
Lütfen öğreniminizi ve profesyonel eğitiminizi anlatınız. Sarı sayfaları kullananlar anahtar kelimelerle arama yapmaktadırlar. Dolayısıyla, lütfen aramada bulunmak istediğiniz anahtar kelimeyi giriniz.	
Lütfen çok sık, tanımlanmamış kısaltmalar kullanmaktan kaçınınız.	

2. Şimdiki hedefleri ve bir önceki atamaları	
Şimdiki hedefleriniz ve bir önceki atamalarınız sizin profesyonel becerilerinizin diğer göstergeleridir. Atanmanızın hedefleri ve bunlar içinde neyi başardığınız, partnerinize daha fazla proje düşünmesi için gelecekle ilgili şeyler sunar.	
Lütfen çok sık, tanımlanmamış kısaltmalar kullanmaktan kaçınınız.	

3. Bilgi alanı ve uzmanlık derecesi

Lütfen uygun anahtar kelimelerle bulunabilecek uzmanlık alanlarınızı gösteriniz.

- * Analitik bilimi ()
 - * Biyoloji bilimi ()
 - * Eczacılık Bilimi ()
 - * Araştırma, geliştirme ve mühendislik ()
 - * Enformasyon, bilgisayar teknolojisi ()
 - * Yönetim, İşletme yürütücülüğü ()
 - * Pazarlama ()
 - * Materyal bilimi ()
 - * Tıp bilimi ()
 - * Süreçleme teknolojileri ()
 - * Ürün uygulamaları & denemeler ()
 - * Tescil & sertifikasyon ()
 - * Kaynak bulma & temin ()
- Lütfen ayrıntıları aşağıya yazınız.

Lütfen bu alanlar içinde uzmanlık derecenizi belirtiniz.

	1. Alan	2. Alan	3. Alan
* Geçerli uzmanlık	()	()	()
* Önemli uzmanlık	()	()	()
* Orta derece uzmanlık	()	()	()
* Sınırlı uzmanlık	()	()	()
* Daha derece alamadı	()	()	()

4. Tek ya da özgün araç veya donanımlar

Eğer özel olarak kullandığınız bir laboratuvarınız veya donanımınız varsa, ya da eğer özgün donanımlar veya yazılım araçları vb. kullanıyorsanız lütfen karakterini ve özelliklerini belirtiniz.

5. Sertifikasyonel, niteliksel, profesyonel organizasyonlara üyelikler vb. hakkında seçme bilgiler.

Bu detaylar uzmanlık alanınız hakkında daha çok bilgi sunmaktadır.

Hatırlatma

Bu verileri forma geçirdiğiniz günden itibaren periyodik olarak sayfayı yenileyip yenilemeyeceğiniz sorulacaktır. Lütfen hatırlatma ile ilgili özel olarak istediğiniz şeyleri yazınız

Lütfen her 90 [] 180 [] 360 [] günde bir güncelleme yapmamı hatırlatınız

Hatırlatmayı şu adrese gönderiniz:.....

Tarih:.....

Kaynak: PROBST Gilbert, Steffen RAUB and Kai ROMHARDT, "Managing Knowledge; Building Blocks for Success", John Wiley & Sons, LTD, Chichester, 2000: 310-313.

6.2.2. Holderbank Örneği

Bir İsviçre çimento üretim fabrikası olan Holderbank, 1912 yılında ismini taşıyan bir İsviçre köyünde kurulmuştur. Küresel bir ağ olma yönünde alçak gönüllü başlangıçlarla büyümüş olan Holderbank, günümüzde dünyanın en geniş dağılımlı çimento üreticisi durumundadır. 60'tan fazla ülkede 100'ün üzerinde fabrika ile aktif olarak yönetilmektedir. 1997'de grubun net geliri 11,265 milyon İsviçre Frangı, net üretimi 618 milyon İsviçre Frangı seviyesinde idi.

Rekabet, üretim çeşitliliği ve çimento endüstrisindeki dinamizmin artışı Holderbank'ı, bazı spesifik sorularla yüzleşmeye itti. Bunlar;

- ❖ Kuruluşun içinde bulunduğu çevresel fırsatlar ve tehlikeler,
- ❖ Doyurulmuş pazarlara karşı büyüyen pazarlar nelerdir?
- ❖ Küresel ve bölgesel rekabet unsurları nelerdir?

Holderbank, çalışanlarını önemli bir rekabetçi avantaj kaynağı olarak görmekte ve sahibi olduğu bilgiyi işletme değeri olarak kategorize etmektedir. Holderbank yöneticilerine göre eğer grup rekabetçi avantajını devam ettirmek istiyorsa sürekli öğrenme kültürü işletme bünyesinde yer almalı idi. Kuruluş bünyesinde;

- ❖ Sistematik sorun çözme,
- ❖ Yeni yaklaşımlarla deneyim kazanma,
- ❖ Bütün organizasyon boyunca bilgi transferi,
- ❖ Kendi tarihinden ve deneyimlerinden öğrenme,
- ❖ Diğer işletmelerin en iyi uygulamalarından ve deneyimlerinden öğrenme gibi, öğrenen organizasyon esaslarına dayalı bir yapı geliştirmeye odaklanmıştı. Öğrenen organizasyon fikrinin

zorluklarının farkında olan Holderbank'ta öğrenen örgüt bakış açısı şu şekilde idi;

Daha hızlı bir öğrenen organizasyon yaratmak için öğrenmenin üç aşamadan geçmesi gereklidir.

- ❖ İşletme içinde öğrenme
- ❖ Takım halinde öğrenme
- ❖ Bireysel öğrenme.

Öğrenmenin bu üç aşamasının daha güçlü bir öğrenme kültürü ve buna bağlı olarak daha hızlı öğrenen organizasyonu destekleyici bir unsur olması beklenmektedir. Sürecin kalbi en iyi uygulamaların incelenmesinde yatmaktadır.

En iyi uygulamalar iki gruba ayrılmaktadır. Teknoloji ya da yönetimle ilişkili uygulamalar ve insan davranışı ve kültür ile ilgili uygulamalar. Holderbank, en iyi uygulamaların daha hızlı tekrarlanmasına yardım edecek yeni bir inisiyatifi uygulamaya koymuştu. Bu dört basamaktan oluşacak şekilde yapılandırılmış bir programdı.

Tablo 5: Holderbank'ın En İyi Uygulama İnisiyatifi

1. Basamak	2. Basamak	3. Basamak	4. Basamak
En iyi uygulamayı bulma (BP)	BP'yi Tanımlama	BP'yi transfer etme	BP'yi kurumsallaştırma
Bu uygulamanın en avantajlı ve verimli şekilde yürürlüğe konulacağı alanın belirlenmesi	BP'yi yeterince dökümanlama ve tanımlama	En uygun transfer modelini tespit etme	Aynı süreci diğer alanlarda tekrarlama

Kaynak: PROBST Gilbert, Steffen RAUB and Kai ROMHARDT, "Managing Knowledge; Building Blocks for Success", John Wiley & Sons, LTD, Chichester, 2000: 319.

Holderbank, tablonun birinci basamağındaki en iyi uygulamayı belirlemek ve ikinci basamağındaki en iyi uygulamayı tanımlama süreçleri için iki çeşit araç kullanmaktadır. Bunlar;

- ❖ Alan araştırması ve
- ❖ Çalışma grupları (Workshop) dır.

Aynı zamanda Holderbank, üçüncü basamaktaki BP transferinde ve dördüncü basamaktaki BP yi kurumsallaştırmada da değişik araçlar ve yöntemler kullanmaktadır. İşletme bu yöntemleri, yüz yüze yöntemler ve iletişim anlamına gelen teknoloji bazlı yöntemler çatısı altında bölümlenmektedir.

Tablo 6: BP Transfer ve Kurumsallaştırma Yöntemleri

Yüz yüze yöntemler	Teknoloji – Bazlı Yöntemler
- Beceri ve deneyim merkezi	- Sanal sınıflar; okullarla ve kursiyerlerle sanal öğrenme şebekesi kurma.
- Bilgi nakli veya çalışanların uluslar arası boyutta transferi (uzmanlık ve kariyer programlarıyla vb.)	- Bilgisayar araçları; similatörler, bilgisayar temelli eğitim, CD romlar, beyin transferi.
- Uluslar arası seminerler (sanal ağlar ve bilginin bireysel olarak transferi)	- Yardımcı uygulama bilgi merkezi. Kim neyi, ne zaman, nerede, ve nasıl yaptı?
- Karşılıklı ziyaretler (stratejik ve operasyonel bilginin belirlenmesi ve iletilmesi için sistematik prosedürler).	- Görsel yardımlar; yardımcı uygulamaların tanımlanması ve transferi.

Kaynak: PROBST Gilbert, Steffen RAUB and Kai ROMHARDT, "Managing Knowledge; Building Blocks for Success", John Wiley & Sons, LTD, Chichester, 2000: 321.

Holderbank bünyesindeki bir çalışana göre, enformasyon teknolojisi bilgi transferinin alt yapısını yaratmaktadır fakat, bunu grup öğrenmesi olarak hayata geçirenler insanlardır. Bu görüş, Holderbank'ın bireysel iletişim ve teknoloji arasındaki ilişki konusundaki mevcut durumunu da yansıtmaktadır. Birçok işletmenin iletişimde seyahat masraflarından kurtulmak için elektronik iletişim araçlarını kullandığı bir zamanda Holderbank çalışanlarının birlikte bilgi ve deneyiminin paylaşılmasıyla büyük miktarlarda para tasarrufu sağlayabilmektedir.

Bu sistemler dahilinde Holderbank'ın bütün ülkelerdeki bayileri ve fabrikaları ile bilgi paylaşımı ve transferi mevcuttur. Dolayısıyla grup birlikte, bir başka ifade ile uluslar arası düzeyde organizasyonel öğrenme yeteneğine sahip olabilmektedir. Bu konuda iki örnek takip edilmektedir. Bunlar; işletmenin kazanımlarını ve süreci anlatan başarı hikayelerini kapsayan video gösterimleri ile bilgi paylaşma ve

transferini etkin bir şekilde yapabilecek bir üretim sistemidir (Probst, Raub & Romhardt 2000: 301-324).

6.2.3. Otel İşletmelerinde Bilgi Bazlı Örgütlenme

İster hızlı ister yavaş olsun, ister işe yarasın ister yaramasın, bilgi, kuruluşlarda mutlaka dolaşmaktadır. Alınır, verilir, satın alınır, takas edilir, bulunur, yaratılır ve işe uygulanır (Davenport & Prusak 2001. 51). Bu olay, hizmete dayalı bir yapıya sahip olan otel işletmeleri için de geçerlidir.

Diğer birçok işletme gibi otel işletmelerinin de bilgi yönetimini yaşama geçirmelerinin nedeni çalışanları ve tüm organizasyonun akıllı ve etkili çalışmasını ve paydaşlarını daha fazla tatmin etmesini istemeleridir. Ancak uygulamada karşılaşılan ilk problem bilgi yönetimi uygulamasına nasıl başlanacağı ve yaygınlaştırılacağı olmaktadır. Şüphesiz burada uygulamaya temel oluşturacak uzun dönemli ve geniş kapsamlı stratejik kararların alınmış olması gerekir (Barutçugil 2002: 131).

Davenport & Prusak (2001: 231), bilgi yönetimi çalışmalarına kurumsal öğrenmeye odaklanarak başlanması gerektiğini belirterek, kuruluşun hangi kurumsal öğrenme ekolüne bağlı olduğuna göre kavramlar ve yaklaşımlar ortaya koymaktadır. Bunlar;

- ❖ Kuruluşu bir sistem olarak düşünmek,
- ❖ Öğrenme ve uygulama toplulukları oluşturmak ve bunlara destek olmak,
- ❖ Kişisel gelişme ve ustalık konularına odaklanmak,
- ❖ Daha az hiyerarşik, daha “kendi kendini yöneten” kurumsal yapılar oluşturmak,
- ❖ Senaryolardan yararlanarak planlama yapmaktır.

Birçok organizasyon için yaygın bir sorun, bilgi yönetimi teorisini ve uygulamasını yeterince anlayacak fırsat bulamamalarıdır. Dolayısıyla, uygulamada bazı düzeylerde uzman desteği gerekli olmaktadır. Çalışanların uzmanlık bilgisine ulaşmak isteyecekleri bazı önemli konular vardır. Barutçugil (2002: 134), yeterince bilgi ve deneyime sahip uzmanların aşağıda belirtilen konulardaki destek ile uygulamalarda başarılı olabileceğini belirtmektedir.

- ❖ Yönetimin benimsemesini, inanmasını, kararlı bir şekilde adanmasını sağlamak.
- ❖ Bilgi genel tablosunu incelemek ve ortaya koymak; Organizasyonun bilgi varlıklarının, uygulamalarının ve genel durumunun, organizasyon stratejisi, operasyonları ve pazar koşulları altında güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditlerini ortaya koymak (swot analizi).
- ❖ Bilgi stratejisini planlamak, bilgi yönetiminin organizasyonun veya iş biriminin stratejisini nasıl destekleyeceğini belirlemek ve öncelikleri ortaya koyan bir ön taslak doküman hazırlamak.
- ❖ Temel bilgi ihtiyaçlarını belirlemek, temel, karmaşık ve kritik bilgi fonksiyonlarında kaliteli iş yapabilmek için gerekli bilgiyi daha ayrıntılı bir biçimde tanımlamak.
- ❖ Bütünleşmiş bilgi transfer programları yaratarak bilgiyi kullanmak, eğitim programlarını koordine ederek, uzman şebekeleri yaratarak veya uzman bilgisinin iletişimini kolaylaştırarak, bilgiyi yararlı kullanıma açmak.
- ❖ Bilgi varlıklarının dönüştürülmesini, dağıtılmasını ve uygulanmasını sağlamak.
- ❖ Bilgi varlıklarını yukarıdan aşağı perspektifle yönetmek; Öncelikli bilgi fırsatlarına yönelik olarak patentler,

teknolojiler ve uygulamalar gibi spesifik bilgi varlıklarını yaratmak yenilemek inşa etmek ve organize etmek.

- ❖ Özendirici programlar oluşturmak; Çalışanları akıllı davranmaları için motive etmek yani yaratıcı, yenilikçi, işbirlikçi, bilgi paylaşan, bilgi elde etmek için çaba harcayan, zor durumlarda yardım isteyen kişiler olmaları için özendirmek.
- ❖ Bilgi yönetimi aktivitelerini ve fonksiyonlarını organizasyon çapında koordine etmek.
- ❖ Bilgi yönetimi uygulamalarını izlemek, programların ve aktivitelerin performansları ve gelişmeleri hakkında geri bildirim sağlamak.

Bir yenilenme stratejisi olarak bilgiyi izlemenin anahtarı, amaçlarını belirlemek, tüm organizasyonu bu amaçlar etrafında uyumlaştırmak, başlangıç noktasını değerlendirmek ve yolculuğa başlamak adımlarını içermektedir. İşletmelerde yönetim; üretim, satış, muhasebe, finans, personel, pazarlama, AR-GE, satınalma gibi faaliyetleri planlamak, yürütmek ve kontrol etmek zorundadır. Yönetimin bu faaliyetleri yürütebilmesi, ihtiyaç duyduğu bilgiye hızlı, etkin ve zamanında ulaşabileceği “bilgi sistemine” sahip olması ve bunu en etkili şekilde kullanabilmesi ile mümkündür (İlhan 2000: 8). Bu durumu otel işletmeciliği için de değerlendirmek mümkündür. Bu bağlamda, rekabetin yoğun olduğu günümüz bilgi ekonomisinde otel işletmelerinin ayakta kalmalarının ve etkin rekabet sürecinde rekabet avantajı yakalamalarının temel şartı gelişmiş bir bilgi ve bilgi sistemi alt yapısı üzerine kurulan bilgi yönetimi sistemini uygulamalarıdır.

Verilmiş olan Novartis ve Holderbank örnekleri, bilgi yönetiminin değişik sektörlerde değişik biçimlerde ele alınabileceğini göstermektedir. Kuşkusuz, bu olay otel işletmeleri için de geçerlidir. Ancak otel işletmelerinde bilgi yönetimi uygulamalarına yönelik örnek

bir işletme bulunmamaktadır. Bu konudaki fikirler ancak bilgi yönetimi önceliklerinin, bir otel işletmesinin örgüt şeması da göz önüne alınarak işletme süreçlerine uygulanmasıyla mümkündür. Otel işletmelerinin organizasyon şemaları büyüklüklerine göre değişiklik göstermektedir. Bilgi yönetiminin çok kapsamlı ve yeni bir konu olmasından dolayı, büyük çaplı otel işletmelerinin örgüt şemasının dikkate alınması, bilgi yönetimi uygulamasını daha iyi anlamak için uygun olacaktır.

Otellerin büyüklüklerini belirleyen, kapasite ve hizmet çeşitliliğidir. Otel faaliyetlerinin niteliği, yüksek derecede departmanlaşmayı gerektirmektedir. Oteller büyüdükçe daha geniş bir müşteri kitlesine hizmet götüreceği için, daha fazla uzmanlaşmanın olması ve bunun sonucunda ürün ve departman sayısında artış olması kaçınılmazdır (Azaltun 1999: 47).

Şekil 14, büyük çaplı bir otel işletmesinin örgüt şemasını göstermektedir. Bu genişlikte bir örgüt yapısının etkin bir şekilde yönetilmesi, departmanlar arasında koordinasyon ve bilgi akışının akıcı ve etkili bir şekilde gerçekleşmesi ile mümkündür. Bu amaçla, departmanlar arasında iletişimi sağlayacak, bilgi akışını düzenleyecek ve etkin bir bilgi yönetim sisteminin oluşturulmasında çalışacak “bilgi yöneticisi (CKO)” ve “bilgi çalışanından (Bilgi işçisi ve bilgi profesyoneli)” oluşan bir bilgi ekibinin kurulması gereklidir. Bu bağlamda klasik bir büyük çaplı otel işletmesi organizasyon şemasının, bir bilgi organizasyonu haline gelip gelmeyeceğini araştırmak mümkündür. Bilgi organizasyonlarının temel taşı olan bilgi yöneticileri (CKO) ve bilgi çalışanları, otel işletmeleri için de geçerlidir.

6.2.3.1 Bilgi Yönetimi Görevlileri, Roller ve İlişkileri

Bilgi yönetimi sürecinin başarıya ulaşması için kuruluşların, bilgiyi yakalama, dağıtma ve kullanma işini yürütecek bir dizi rol ve becerileri oluşturması gerekmektedir. Burada karşımıza başlıca görevleri bilginin sahiplerinden onu alıp yazıya geçirmek, bilgi ağlarının işlemesine destek olmak, bilgi teknolojisi alt yapılarını kurmak ve yönetmek olan bilgi işçileri ve yöneticileri çıkmaktadır (Davenport & Prusak 2001: 239).

Bilgi yöneticisi(CKO); işletme bilgi kültürünü oluşturmak, bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturmak ve tüm bunların ekonomik açıdan yarar getirmesini sağlamakla yükümlüdür (Davenport & Prusak 2001: 165). Bilgi yöneticisi, bir organizasyonun en önemli varlıklarından olan bilgi aracılığıyla elde ettiği değeri en üst düzeye çıkarma sorumluluğunu taşıyan bir üst yöneticidir. Böyle bir açık unvanla görevlendirilen bir yönetici çok az sayıda firmada bulunmaktadır (Barutçugil 2002: 145). Bilgi yönetimi işi önemli bir teknolojik boyut içermektedir. İşin içine çalışma istasyonları, iletişim ağları, veri tabanları, arama motorları, kelime işlemcileri ve masa üstü yayıncılık araçları vb. teknoloji boyutlu araçlar girmektedir (Dale 2003: 114). Fakat işin insan kaynakları boyutu, yani değişik birimlerde ve departmanlarda bilgi tabanlarının geliştirilmesi ve korunması için gerekli yapıları oluşturmak asıl önemli ve güç olan kısımdır. Bu nedenle bilgi yönetiminin başarısında bilgi yöneticisinin rolü büyüktür (Davenport & Prusak 2001: 165).

Bilgi çalışanı; bilgiyi, ona sahip olanlardan çıkarıp alacak, belli bir biçime kavuşturacak ve zaman içinde koruyacak ya da geliştirecek olan kişidir (Davenport & Prusak). Bir bilgi operasyonunun başarısında entelektüel sermayesinin temel bir unsuru olan bilgi çalışanın çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Bilgi

organizasyonunda, bir çalışan sürekli özgün sorunlarla karşılaşacağından, etkili olabilmek için ileri düzeyde gelişmiş sorun çözme becerilerine ve karar alma yeteneğine ihtiyaç duymaktadır. Gerektiğinde analitik, gerektiğinde yaratıcı düşünme yoluyla sorunları ele alabilme ve aldığı kararların etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayabilme, bilgi çalışanlarından beklenen temel yetkinliklerden birisidir (Barutçugil 2002: 149). Burada asıl tartışılan konu, bilgi yönetiminin organizasyonun neresinde ve nasıl olması gerektiğidir.

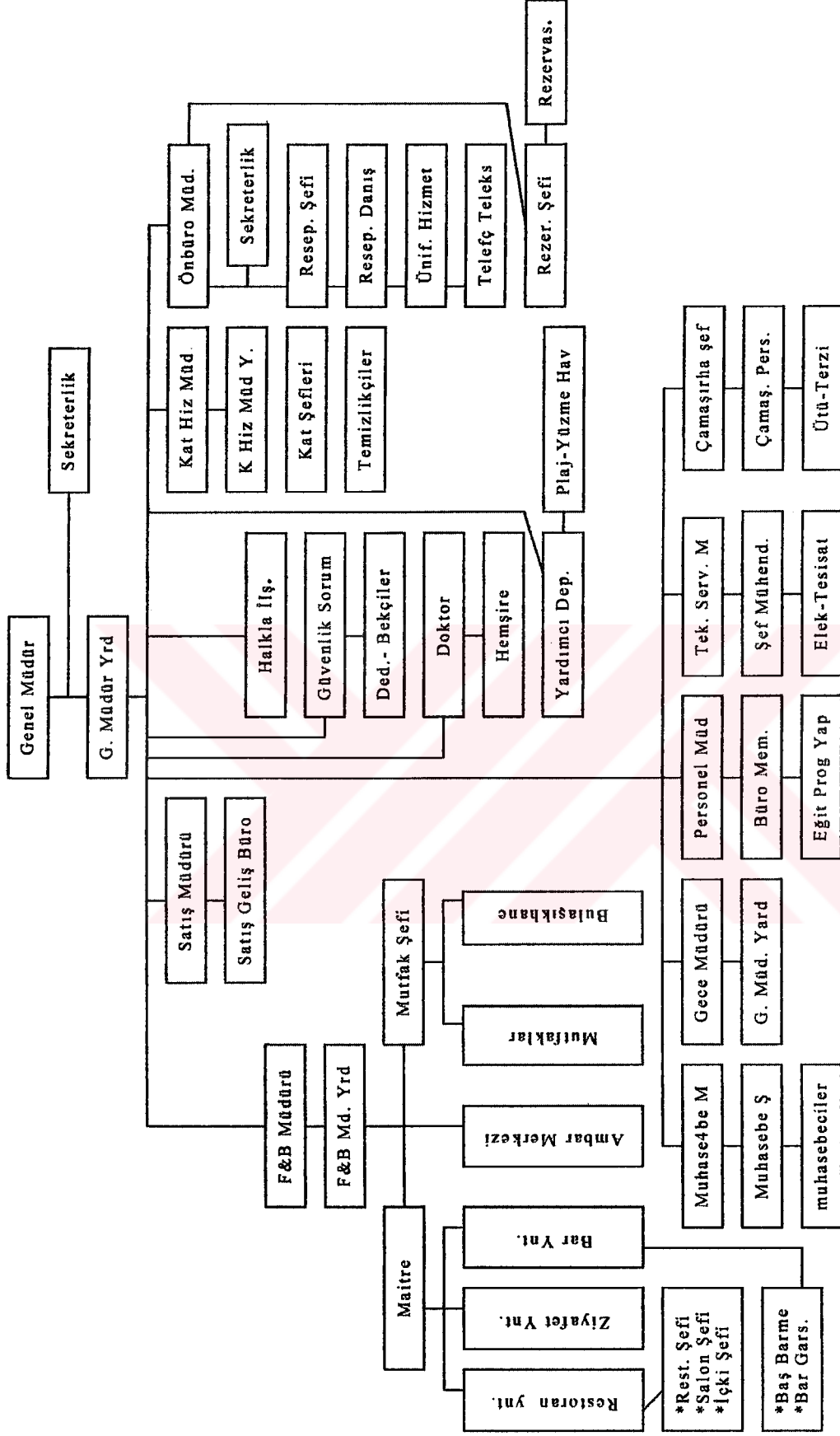
6.2.3.2. Bilgi Yönetiminin İşletme Süreçlerine Uygulanması

Bilgi yönetiminin işletmeler içindeki konumu ve yönetimi çok değişik şekillerde olabilmektedir. Bazı organizasyonlarda bilgi yönetimi direkt olarak başkan ya da bir başkan yardımcısı tarafından koordine edilen bir üst fonksiyon iken, bazılarında insan kaynaklarınca koordine edilen daha alt bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Çoğunlukla bilgi yönetimi, en iyi şekliyle bilgi yönetim fonksiyonunun kendisi tarafından koordine edilebilen, bunun yanında, işletmenin bir çok değişik bölümünce de kontrol edilen bir organizasyon matriks'i olarak dizayn edilmektedir (Smith & Mc Keen 2003: 11).

Drucker, bilgiye dayalı organizasyonun, klasik otel işletmesi organizasyon şemasında da görüldüğü üzere, klasik emir komuta zincirini uygulayan organizasyona göre çok daha düşük düzeylerde yönetim gerektirdiğine işaret etmektedir. Böylece organizasyon içindeki kademeli yapı erimekte ve orta düzey yönetici kademesi tamamen ortadan kalkmakta; buradaki roller tabana yayılmaktadır. Buna paralel olarak üst düzey yöneticilik işlevleri de yaygınlaşmaktadır. Bunun yanında Wriston da, yeni bilgi sistemlerinin idari yapıları alt üst ettiğini, hiyerarşiyi düzleştirdiğini belirtmektedir.

Üretime bilgisayarların egemen olması, görevleri yalnızca kademeler arasındaki bilgi akışını sağlamak olan mesleki kategorileri ortadan kaldırmaktadır. Böylece yönetimin bütün ara kademeleri gereksizleşmiştir. Wriston, ara yönetim kademelerindeki erimeyi “düzleşme (Flat)” olarak nitelemektedir. Bilgi kullanımının yaygınlaşması, çalışanların yönetime katılımını kolaylaştırmakta; kendi kendine yönetimi ve performans değerlendirmeyi, işletmenin ortak hedeflerinde sorumluluk üstlenmeyi olanaklı kılmaktadır (Belek 1997: 96).

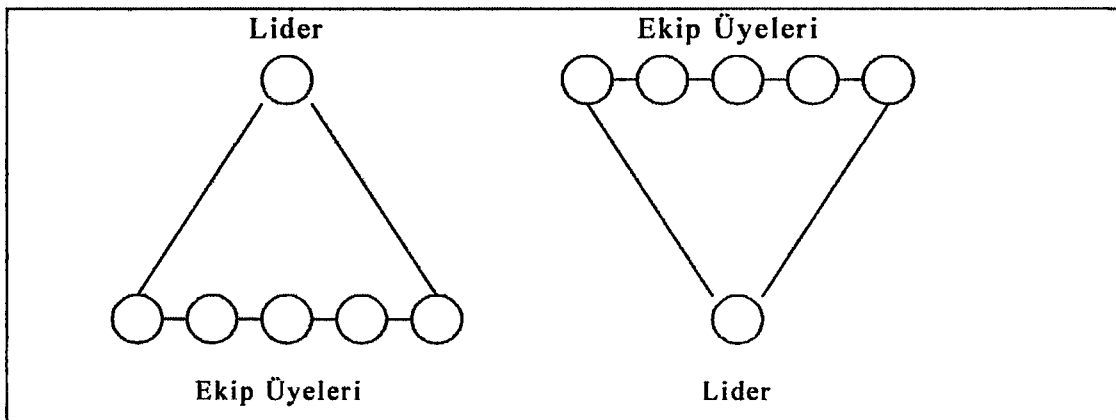
İyi tanınan Japon araştırmacı İkujiro Nonaka işletmelerin, bilgi yönetimi için yeni yapılanmalar yaratmanın kendilerine neler getireceğini bilmeleri gerektiğini düşünmektedir (Probst, Raub & Romhardt 2000: 277).



Şekil 14: Büyük Otel İşletmesi Örgüt Şeması
Kaynak : AZALTUN Murat, "Otel İşletmelerinde İç Kontrol", Anadolu Üniv. Yay. Eskişehir 1999:

Otel işletmelerinde bilgi yönetimini işletme süreçlerine uygulamak, organizasyonel anlamda değişiklikler gerektirmektedir. Organizasyonel değişiklik dört aşamadan geçmektedir. Bunlar; temel amacı maliyetlerin azaltılması olan “*etkin firma*”, temel amacı ürün çeşitliliğinin sağlanması ve kalite olgusu olan “*kaliteye dayalı firma*”, kalite ve fiyata ek olarak esnekliği devreye sokan “*esnek firma*” ve temel başarı ölçütü yenilikçi kapasite olan “*yenilikçi firma*” aşamalarıdır (Belek 1997: 98).

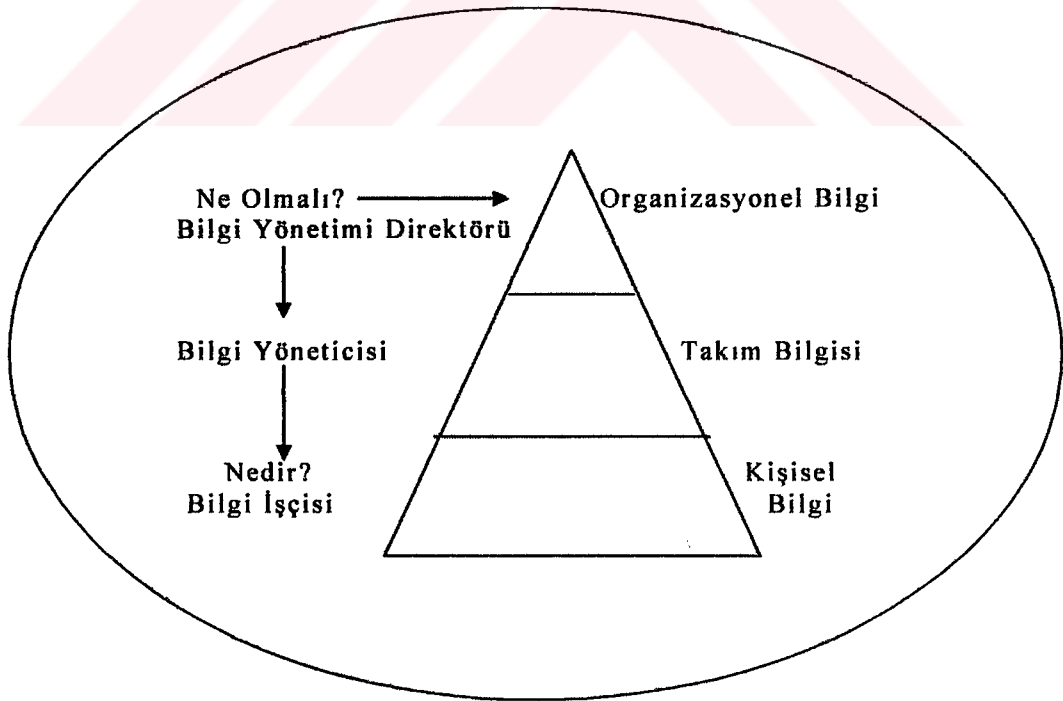
Son aşama olarak karşımıza çıkan yenilikçi firma, kurum içi iletişimin önemli oranda kesintisizleştirildiği, ekip çalışması ile çalışanların katılım mekanizmalarının tam anlamıyla oluşturulduğu ve böylece hiyerarşik yapının düzleştirildiği bir organizasyondur (Belek 1997: 99). Bu yapı içerisinde çalışanların, daha yaratıcı, sorumluluk alan, bilgisini paylaşan, birlikte üreten, yetki ve inisiyatif kullanabilen ve sürekli öğrenen bireylere dönüşmesi mümkündür. Bu bağlamda, örgüt-müşteri ile lider-ekip ilişkilerini gösteren hiyerarşik organizasyon şeması ile müşteri ile lider-ekip ilişkilerini gösteren ve çalışanların yetkilendirilmesine dayalı örgüt modeli karşılaştırması incelenerek, otel işletmeleri için bilgi yönetimine dayalı bir örgüt modeline ulaşmak mümkün olabilecektir (Gümüş 2000: 92).



Şekil 15: Yetkilendirici Liderlik

Kaynak: GÜMÜŞ Murat, “Çalışanların Yetkilendirilmesi ve İşletmelerde Yetkilendirmeye Geçiş” Basılmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Bursa 2000: 92.

Şekil 15'te görüldüğü üzere, çalışanların yetkilendirilmesine dayalı model, iç müşterinin tatmin edilmesine yönelik olup, temel hedef, çerçeve kavram olarak müşteri ve müşteri memnuniyetidir (Gümüş 2000: 92). Çalışanların yetkilendirilmesi ve belirli oranlarda sorumluluk alması, işletme süreçlerinde çalışanların verimliliğini, yaratıcılığını, etkinliğini ve bunlara bağlı olarak çalışma kapasitesini yükseltecektir. Burada yetkilendirmenin temel hedefi, çalışanlara kendi hükümleri yönünde hareket etmeleri için güven, ustalık, özgürlük ve kaynak vermektir. Bilgi yönetimi çalışanların gönüllü katılımına (Çağlar 2000: 4) dayalı olup, çalışanların yetkilendirilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, Barutçugil'in yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı organizasyon sürecini birlikte başlatan bilgi organizasyonu yapısını otel işletmeleri için de düşünmek mümkündür (Barutçugil 2002: 113).



Şekil 16: Bilgi Organizasyonunun Yapısı

Kaynak: BARUTÇUGIL İsmet, "Bilgi Yönetimi", Kariyer Yayınları, 2002:

Şekil 16, bilgi organizasyonunun aşağıdan yukarıya doğru mu yoksa yukarıdan aşağıya doğru mu oluşturulması konusunda sürüp giden görüş ayrılığını da sona erdirmekte ve her ikisinin de yararları ve üstünlüklerini elde edebilme amacına yönelmektedir. Bu bağlamda geleneksel otel işletmesi organizasyon modelini, şekil 18’de ki bilgi organizasyonu modeline dönüştürmek otel işletmeleri için bilgi ekonomisinde ayakta kalmanın ve rekabet avantajı elde etmenin yolu olarak ortaya çıkmaktadır.

Bilgi yönetimi, organizasyonel kültürlerde ciddi anlamda bir değişiklik gerektirmektedir. Çalışanlar arasında güvenin yaratılması, adanmanın sağlanması, açıklık ve girişkenliğe dayalı bir öğrenme ve paylaşma ortamının oluşturulması, önemli bir çaba gerektirecek ve bilgi yöneticisinin temel uğraşı bu olacaktır. Bu da ancak sürekli öğrenen, öğrendiklerini uygulayabilen ve paylaşabilen bireylerle mümkün olabilmektedir (Senge 1998: 68). Bu amaçla, Holderbank örneğindeki gibi öğrenen örgüt esaslarına dayalı bir yapı geliştirerek, otel işletmelerinde bulunan birimlere entegre etmek ve böylece işletme bünyesindeki tüm çalışanların sürekli öğrenen, öğrendiklerini en iyi şekilde uygulayabilen ve paylaşabilen bireyler olmasını sağlamak mümkündür. Bu kapsamda, işletme içinde bilgi dostu bir şirket kültürü yerleştirirken, diğer yandan da yüz yüze veya sanal ağlarla bilgi paylaşım programlarını oluşturmak gerekmektedir. Bu amaçla;

- ❖ Bir iletişim ağının oluşturulması,
- ❖ Şirket içi belge depolarının geliştirilmesi,
- ❖ Yeni bilgi yaratma çabaları,
- ❖ “Alınan dersler” konulu bilgi tabanlarının geliştirilmesi,
- ❖ Bilgi yönetimi sürecinin üst düzeyde tanımlanması ve

❖ Davranış değişikliği yaratmak amacıyla değerlendirme ve ücret sistemlerinden yararlanma vb. projeler desteklenmeli ve şirket bünyesinde benimsenmelidir (Davenport & Prusak 2001: 208).

Öte yandan, Novartis örneğinde olduğu gibi işletmenin bilgi haritasının çıkarılması mümkündür. Bu amaçla, işletme içinde kimlerin hangi tür bilgiye ve uzmanlık alanlarına sahip olduğunu belirleyebilecek bir şebeke içi bireysel uzmanlık sayfası geliştirilerek, işletme personelinin bilgi, beceri, deneyim ve uzmanlık dökümünün çıkarılması mümkündür. Bu bağlamda, Probst, Raub & Romhardt'ın (2000: 310-13), Novartis örneğindeki sarı sayfaları, bir otel işletmesine uyarlamak mümkündür.

Tablo7: Novartis Sarı Sayfa Yapısının Otel İşletmelerine Uyarlanması

Genel Bilgi	
Ad	Cadde
Soyad	Posta kodu
İşletme	Şehir
Departman	Ülke
Telefon	Fax
E-mail	
1. Teknoloji ve yöntemler hakkında deneyim ve yetenekler	
Lütfen öğreniminizi ve profesyonel eğitiminizi anlatınız. Sarı sayfaları kullananlar anahtar kelimelerle arama yapmaktadırlar. Dolayısıyla, lütfen aramada bulunmak istediğiniz anahtar kelimeyi giriniz.	
Lütfen çok sık, tanımlanmamış kısaltmalar kullanmaktan kaçınınız.	

2. Şimdiki hedefleri ve bir önceki atamaları	
Şimdiki hedefleriniz ve bir önceki atanmalarınız sizin profesyonel becerilerinizin diğer göstergeleridir. Atanmanızın hedefleri ve bunlar içinde neyi başardığınız, partnerinize daha fazla proje düşünmesi için gelecekle ilgili şeyler sunar.	
Lütfen çok sık, tanımlanmamış kısaltmalar kullanmaktan kaçınınız.	

3. Bilgi alanı ve uzmanlık derecesi

Lütfen uygun anahtar kelimelerle bulunabilecek uzmanlık alanlarınızı gösteriniz.

- * F&B ()
 - * Ön Büro ()
 - * Muhasebe ()
 - * Teknik Hizmetler ()
 - * Enformasyon, Bilgisayar Teknolojisi ()
 - * Yönetim, İşletme Müdürlüğü ()
 - * Pazarlama ()
 - * Süreçleme teknolojileri ()
 - * Kat Hizmetleri ()
 - * Ürün Uygulamaları & Denemeler()
 - * Animasyon
 - * Halkla İlişkiler ve İnsan kaynakları ()
- Lütfen ayrıntıları aşağıya yazınız.

Lütfen yukarıdaki alanlar içinde uzmanlık derecenizi belirtiniz.

	1.Alan	2.Alan	3.Alan
* Geçerli uzmanlık	()	()	()
* Önemli uzmanlık	()	()	()
* Orta derece uzmanlık	()	()	()
* Sınırlı uzmanlık	()	()	()
* Daha derece alamadı	()	()	()

4. Sertifikasyonel, niteliksel, profesyonel organizasyonlara üyelikler vb. hakkında seçme bilgiler.

Bu detaylar uzmanlık alanınız hakkında daha çok bilgi sunmaktadır.

Mevcut sarı sayfasi yapısının, belli bir mekan ile sabit ve çalışanlarının tamamı aynı bina içinde olan otel işletmelerinde uygulanması zor ve gereksiz görünse de, bu örneğin ulusal veya uluslar arası zincir oteller için uygun olduğunu söylemek mümkündür. Otel işletmelerinde bilgi yönetimi işletmenin hizmet kalitesini tayin eder ve işletmenin uzun süre ayakta kalmasını sağlayan ürün hizmet

anlayışı, işletme genel hedefleri, entelektüel değerler, eylem yeteneği ve anlama kapasitesinden oluşan entelektüel sermayesinin geliştirilmesini destekler. Bilgi yönetiminin bu perspektifi gelecekte otel işletmeleri için birçok gelişmeye öncülük edecek ve rekabet avantajı sağlamada en önemli araç haline gelecektir (Wiig 1999: 160).

Otel işletmelerinin bilgi kapasitesini, bilgi sistem alt yapısını, bilginin etkin rekabet sürecinde yönetilme derecesini ve bunlar ışığında otel işletmelerinin rekabet gücünü ölçmeye yönelik bir araştırma yapılarak, otel işletmelerinde bilgi yönetiminin rekabet avantajları ve mevcut durum saptanmaya çalışılacaktır.



III. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN REKABET AVANTAJLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu, işletmeler için rekabet faktörü ve stratejik bir kaynak olarak anılmaya başlanan bilgi ve bu bilginin yönetilmesidir. Araştırma, günümüz rekabet ortamında, otel işletmelerinin bilgi kapasitesini, bilgi sistem alt yapısını, bilginin etkin rekabet sürecinde yönetilme derecesini, bilgi yönetiminin otel işletmelerine getirdiği avantajlar ve bunlar ışığında otel işletmelerinin rekabet gücünü ölçmeye yöneliktir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde işletmeler, rakip firmaların önünde olma kriterlerini, sahip oldukları yararlı bilgi ve bunu kullanma derecesi ile ilişkilendirmektedirler. Özellikle bilişim teknolojilerinde yaşanan

hızlı gelişmeler, günümüz işletmelerini, rekabetin her an kıyasıya yaşandığı bir pazar yapısına götürmektedir. Bu yapı içinde “bilgi” karşımıza yükselen bir değer olarak çıkmakta ve işletmelerin rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Her işletme bir biçimde bilgiyi yönetmektedir, ancak, günümüzün rekabetçi ortamında başarı ile başarısızlık arasındaki fark, işletmenin bilgisini ne kadar iyi yönetip arttırabildiğinde yatmaktadır.

Araştırmanın amacı; bilginin bu kadar önemli ve stratejik bir kaynak olarak görüldüğü günümüz rekabet ortamında, otel işletmelerinin bilgi yönetimine ne kadar önem verdiklerini ve bu konuda sahip oldukları bilgi sistem alt yapılarını, bilgi yönetim sistemlerini ve kültürünü ortaya çıkarmaktır. Bilgi yönetiminin temel unsurları ışığında, söz konusu işletmelerde mevcut ortamın bilgi yönetimi düzeyini belirlemek; uygulamaya uygun olup olmadığına, yeterli alt yapının var olup olmadığına ve rekabette bilginin kullanılma derecesine bakılarak işletmelerin etkin rekabet sürecinde geldikleri noktayı tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaca bağlı olarak, şu alt amaçlar belirlenmiştir.

- Araştırmanın evrenini oluşturan kıyı Ege ve Marmara’daki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, bilgi yönetimi kültürünü ve ortamını destekleyen unsurların mevcut olup olmadığını belirlemek,
- Yöneticilerin, cinsiyetlerine, işletme içindeki konumlarına, işletmede ve sektörde çalışma sürelerine, eğitim durumlarına ve mezun oldukları bölüme göre bilgiyi ve bilgi yönetimini nasıl algıladıklarını belirlemek,
- İşletmelerin yıldız durumuna ve türlerine göre (şehir-sayfiye), bilgiyi ve bilgi yönetimini nasıl algıladıklarını,

bilgi yönetim araçlarını kullanma derecelerini ve bunlar ışığında rekabetteki konumlarını belirlemek,

- Otel işletmelerinin rekabetteki konumlarını, bilgi yönetimi araçlarını uygulayıp uygulamamalarına göre karşılaştırmak,
- Bilgi yönetimi konusunda mevcut durum tespitinden sonra, sektöre yarar sağlayabilecek ve daha iyi çalışmalara öncülük edebilecek somut öneriler ortaya koymak.

3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KAPSAMI

Değişen pazar koşulları, bilgi yönetimini vazgeçilmez hale getirmektedir. İşletmeler, etkin bilgi yönetimi ile doğru kişiye, doğru zamanda, doğru bilgiyi ulaştırarak karar verme sürecine etki etmeyi hedeflemektedir. Böylelikle müşteri memnuniyetinin sürekliliği de bilgi yönetimi ile yakalanmaya çalışılmaktadır.

Bilgi yönetiminin stratejik boyutlarıyla, tamamen yeni ve şirketler için vazgeçilmez bir yönetim disiplini olması nedeniyle, turizm işletmelerinin de bilgi yönetimini tüm işletme süreçlerine etkin bir şekilde uygulamaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Kaliteli bir hizmet anlayışı ve rekabetteki konum itibarıyla bilgi ve bilginin yönetimi, stratejik bir önem kazanmıştır. Bilgi yönetiminin çok yeni bir yönetim anlayışı olması ve otel işletmeciliğinde bilgi yönetimi ile ilgili kapsamlı bir çalışma olmaması, bu araştırmanın yapılmasında büyük rol oynamıştır.

Araştırmanın evreni, Ege'nin kıyı kesimlerinde ve Marmara Bölgesi'nde bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleridir. Ege'nin kıyı kesimleri ile Marmara Bölgesi'nin hem içi turizm, hem

de dış turizm açısından tüm Türkiye'yi yansıtabilecek bir konuma sahip olması, kıyı Ege'nin ve Marmara'nın seçilmesinde büyük rol oynamıştır. Bunun yanında, araştırma maliyetlerinin yüksek olması ve kısıtlı imkanlar, konum itibariyle daha uzak ve ulaşımın daha pahalı olduğu diğer bölgelerin araştırma kapsamına alınmasını engellemiştir.

Araştırmaya, üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin dahil edilmesinin nedeni; bilgi yönetiminin tamamen yeni ve pahalı bir yönetim anlayışı olmasıdır. Dolayısıyla, dahil edilen otel işletmelerinin yıldız sayılarından dolayı belli standartları yakalamış olabileceği düşüncesiyle, daha düşük yıldız seviyesindeki otel işletmeleri araştırmaya dahil edilmemiştir.

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, Türkiye'deki iç ve dış turizm hareketlerinin bir mozaïği olarak Ege'nin kıyı kesimleri ve Marmara Bölgesi ile sınırlandırılmıştır.

Bilgi yönetimi ile ilgili zengin bir literatürün bulunmasına ve öneminin hem akademik çevreler hem de iş dünyası tarafından büyük ölçüde anlaşılmasına rağmen, Türkiye'de bilgi yönetimi, otel işletmeleri açısından hem işletme süreçlerinde hem de pazarda halen gelişmekte olan ve henüz evrimini tamamlamamış bir konu olarak görülmektedir. Bu nedenle konunun önemi birçok otel işletmesi tarafında tam anlamıyla kavranamamış ve bu durum, soru formuna verilen cevaplara da yansımıştır.

Bazı otel işletmelerinin web sitelerinde yer alan e-mail adreslerinin hata mesajıyla geri dönmesi, bu otel işletmelerinin web adreslerini kullansalar bile, mail adreslerini kullanmadıklarını

göstermiştir. Bu nedenle e-mail ile yollanan soru formları, birçok otel işletmesine ulaşamamıştır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, kıyı Ege'de ve Marmara Bölgesi'nde faaliyet göstermekte olan 180 adet üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdür veya departman müdürlerine, doğrudan gidilerek, faks çekilerek veya mail ile gönderilen soru formlarına dayanmaktadır. Anket çalışması, yöneticilere yönelik olarak hazırlanmış olup, her otel işletmesinden bir yöneticiye uygulanmıştır. Sonuçları alınabilen işletme sayısı 90 olup geri dönüş oranı %50 dir. Diğer otel işletmelerinden yanıt gelmemiştir.

Anket soruları, Beijerse (1999)'in "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon" adlı makalesinden alınmıştır. Diğer bazı sorular ise, teorik bölümlerde atıfta bulunulan bazı araştırmalarda yer alan soru türleri dikkate alınarak, benzer tarzda hazırlanmış sorulardan oluşturulmuştur.

Adı geçen makale içinde bulunan soru örneklerinden, bilgi yönetimi araçlarının kullanımına ilişkin olan bazı sorular, Keskin ve Kalkan (2002) tarafından KOBİ'lerde bilgi yönetimi araçlarının kullanım oranlarını bulmaya ilişkin olarak uygulanmış ve Türk KOBİ'lerinde bilgi yönetimi uygulamalarının bugünkü durumunu değerlendirmek amaçlanmıştır.

Yine aynı makalede bulunan ve bilginin stratejik kullanımına ilişkin olan soru örneklerinin bazıları da Kurt ve Ağca (1999) tarafından, Türkiye'de bulunan özel ve kamu üniversitelerinin işletme bölümlerine uygulanmıştır. Her iki çalışmanın da güvenilirlik oranları yüksek bulunmuştur.

Anket uygulaması, Mayıs 2003 ile Ağustos 2003 arasında gerçekleşmiştir. Soru formu, dört bölümden meydana gelmiştir. İlk bölüm işletme içinde çalışan yöneticilerin ve otel işletmesinin özelliklerini belirten demografik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm bilgi yönetimi araçlarının işletme içinde kullanılıp kullanılmadığını belirlemeye yönelik ikili ölçekte sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm, işletmelerin bilgi kapasitesini ve bilginin etkin rekabet sürecinde yönetimine bakış açılarını bulmaya yönelik olarak likert tipi ölçekte hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır. Anketin son bölümü, bilginin stratejik düzeyde kullanımına ve bilginin etkin yönetimine bağlı olarak, işletmenin rakiplerine göre etkin rekabet sürecindeki yerini belirlemeye yönelik olarak likert ölçeğinde hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm sorularının hedef aldığı unsurlar Tablo 8'deki gibidir.

Tablo 8: Bilgi Yönetimi Değişkenleri

Soru	Ölçülen Unsur
1	Bilgiye bakış açısı
2	Bilgi ve rekabet ilişkisi
3	Bilgi yönetimi ve rekabet stratejileri
4	Stratejik kaynak olarak bilgi
5	Stratejik kaynak olarak bilginin önemi
6	Stratejik kaynak olarak bilginin kullanımı
7	Bilgi yönetiminin organizasyon süreçlerine adaptasyonu
8	Bilginin üretim süreçlerine etkisi
9	Bilgi yönetiminin örgütsel süreçlerde kullanımı
10	Bilginin pazarda etkin kullanımı ve yönetimi
11	Bilginin stratejik önemi
12	Bilgi ve entelektüel sermaye
13	Bir rekabet ögesi ve kaynağı olarak bilgi
14	Bilginin etkin rekabet sürecinde kullanımı
15	Entelektüel sermayenin etkin yönetimi

Tablo 8’de görülen unsurlar bilginin işletmeler açısından stratejik kullanımını ele almaktadır. Bu sorular anketin özünü oluşturmakta olup, ikinci bölümdeki bilgi yönetimi araçlarının kullanımına bağlı olarak, dördüncü bölümdeki rekabet unsurlarına etkileri araştırılacaktır.

6. VERİLERİN TOPLANMASI

Soru formlarının bir kısmı, yüz yüze görüşme yöntemiyle doldurulmuş, bir kısmı fax yolu ile yollanmış ve cevaplar da yine aynı yolla alınmıştır. Araştırmanın maliyeti göz önüne alınarak soru formlarının önemli bir kısmı e-mail yolu ile gönderilmiş ve aynı yolla cevaplar elde edilmiştir. Bu anlamda elektronik iletişimin, katılımcılar için de zaman avantajı sağlayacağı düşüncesinde hareketle geri dönüş oranının yüksek olacağı umulmuştur.

7. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Elde edilen veriler, SPSS 9.0 istatistiksel paket programında sınıflandırılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır. Toplanan veriler sırasıyla, güvenilirlik analizi, ki-kare testi, “t” testi ve LSD istatistiği ile değerlendirilmiştir.

8. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya katılan otel işletmesi sayısı 90 olup, bunlardan 52 tanesinin şehir oteli, 38 tanesinin ise sayfiye oteli olduğu görülmüştür.

Türe göre otel işletmelerinin sayıları ve genel toplamdaki oranları aşağıdaki gibidir.

Tablo 9:Araştırmaya Katılan otel İşletmelerinin Türe Göre Dağılımı

İşletmenin Türü	Sayısı (n)	Oranı (%)
Şehir Oteli	38	42,2
Sayfiye Oteli	52	57,8
Toplam	90	100

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yıldız sayısına göre 24'ünün üç yıldız, 41'inin dört yıldız ve 25 tanesinin de beş yıldız seviyesinde oldukları görülmüştür. İşletmelerin yıldız sayısına göre dağılımları ve oranları aşağıdaki gibidir.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısına Göre Dağılımı

İşletmenin Yıldız Sayısı	Sayısı (n)	Oranı (%)
Üç yıldız	24	26,7
Dört yıldız	41	45,5
Beş yıldız	25	27,8
Toplam	90	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin, cinsiyetlerine göre, 30'unun bayan, 60'ının ise erkek olarak dağıldıkları görülmüştür. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımları ve oranları aşağıdaki gibidir.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Yöneticilerin Cinsiyeti	Sayısı (n)	Oranı (%)
Bayan	30	33,3
Erkek	60	66,7
Toplam	90	100

Ankete cevap veren yöneticilerin işletme içindeki konumlarına göre dağılımları dikkate alındığında, 36'sının genel müdür, 54 tanesinin ise departman müdürü olduğu görülmüştür. Dağılımlar aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 12: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Konuma Göre Dağılımı

İşletme İçindeki Konum	Sayısı (n)	Oranı (%)
Genel Müdür	36	40
Departman Müdürü	54	60
Toplam	90	100

Ankete cevap veren yöneticilerin sektörde çalışma süreleri dikkate alındığında, yöneticilerin 2 tanesinin bir yıldan daha kısa bir süredir sektörde çalıştığı, 6 tanesinin 1-3 yıl arası, 10 tanesinin 3-5 yıl arası, 28 tanesinin 5-10 yıl arası ve 44 tanesinin de 10 yılı aşan bir süre boyunca sektörde çalıştıkları görülmüştür. Dağılımlar tablo ile gösterilmiştir.

Tablo 13: Yöneticilerin Sektörde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Sektörde Çalışma Süresi	Sayısı (n)	Oranı (%)
1 yıldan az	2	2,2
1-3 Yıl	6	6,7
3-5 Yıl	10	11,1
5-10 Yıl	28	31,1
10 Yıldan Fazla	44	48,9
Toplam	90	100

Yöneticilerin işletmede çalışma sürelerine göre dağılımları ise şöyledir. Yöneticilerin 5 tanesinin işletme içinde geçmişinin 1 yıldan az olduğu, 25 tanesinin 1-3 yıl arası, 22 tanesinin 3-5 yıl arası, 19

tanisinin 5-10 yıl arası ve 19 tanesinin de 10 yıldan fazla olduğu görülmüştür. Dağılımlar tablo ile gösterilmiştir.

Tablo 14: Yöneticilerin İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı

İşletmede Çalışma Süresi	Sayısı (n)	Oranı (%)
1 yıldan az	5	5,6
1-3 Yıl	25	27,8
3-5 Yıl	22	24,4
5-10 Yıl	19	21,1
10 Yıldan Fazla	19	21,1
Toplam	90	100

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımları ise şöyledir. Lise mezunu yönetici sayısı 13, üniversite mezunu yönetici sayısı 72 ve lisansüstü eğitim mezunu yönetici sayısı ise 5 tir. İlköğretim mezunu hiçbir yönetici bulunmamaktadır. Dağılımlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 15: Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Sayısı (n)	Oranı (%)
Lise	13	14,4
Üniversite	72	80
Lisans Üstü	5	5,6
Toplam	90	100

Yöneticilerin mezun oldukları bölüme göre dağılımlarına bakıldığında, 55 tanesinin turizm işletmeciliği mezunu olduğu, 6 tanesinin Filoloji mezunu olduğu, 5 tanesinin İ.İ.B.F. mezunu olduğu ve 4 tanesinin Fen-Edebiyat mezunu olduğu görülmüştür. Geriye kalan 20 kişiyi ise diğer bölümlerden mezun olan veya lise mezunu oldukları

için diğer şikkını tercih edenler oluşturmuştur. Dağılımlar aşağıdaki tablo ile verilmiştir.

Tablo 16: Yöneticilerin Mezun Oldukları Bölüme Göre Dağılımları

Mezun olunan bölüm	Sayısı (n)	Oranı (%)
Turizm İşletmeciliği	55	61,1
Filoloji	6	6,7
İ.İ.B.F.	5	5,6
Fen-Edebiyat	4	4,4
Diğer	20	22,2
Toplam	90	100

Ege'nin kıyı kesimleri ve Marmara bölgesinde bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin, bilgi kapasitesini, bilgi sistem alt yapısını, bilginin etkin rekabet sürecinde yönetilebilme derecesini ve bunlar ışığında bu işletmelerin rekabet gücünü ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış olan anket formunun, güvenilirliği araştırılmış ve güvenilirlik analizi yapılarak Alpha katsayısı 82 bulunmuştur. Bu değer bize soru formunda kullanılan ikili ve beşli ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik analizinde kullanılan modelin uyumu F testiyle sınanmış ve modelin uyumu ileri düzeyde anlamlı bulunmuştur.

İki kategorik değişken arasındaki ilişkinin analizinde ilk akla gelen yaklaşımlardan birisi, kontenjans tablosu oluşturmak ve uygun ki-kare test istatistiğini hesaplamaktır. Rx1, 1xC, RxC biçiminde tablolaştırılmış kategorik verilerin analizinde yararlanılan, sayımla elde edilen nitel değişkenlerin çeşitli sınıflandırma biçimlerine göre analizini yapmak, nicel değişkenlerin alışılmış kuralları dışında bazı bilimsel amaçları gerçekleştirmek için özgün sınıflama biçimindeki durumunu ve frekans dağılımını ele alarak, dağılım biçimine yönelik

analizde kullanılan en yaygın parametrik olmayan bir testtir (Özdamar 2002: 142).

Değişkenler arasında çapraz tablolar oluşturulmuş ki-kare değerleri hesaplanmıştır. İşletmenin yıldız sayısı ile “bilgi paylaşımı için toplantılar organize etme” değişkeni çaprazlaştırılmış ve aralarında bir ilişki bulunmamıştır ($P>0,05$). Bu durum bize, üç, dört ve beş yıldızlı tüm otel işletmelerinin güncel ve etkin bilginin paylaşımı için toplantılar organize etmeye eğilimli olduklarını göstermektedir. Bir başka ifade ile otel işletmeleri içinde bilgi paylaşımına yönelik toplantılar organize etme eğiliminin işletme büyüklüğüne göre değişim göstermediği anlaşılmaktadır.

İşletmenin yıldız sayısı ile “beyin fırtınası seansları düzenleme” değişkeni çaprazlaştırılmış ve aralarında bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$). Buna göre işletme personelinin aktif katılımına ve etkin bilginin etkili kullanımına yönelik beyin fırtınası seanslarını daha çok dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin uygulama eğiliminde oldukları görülmüştür.

İşletmenin yıldız sayısı ile “personelin ve niteliklerinin dökümünü çıkarma” değişkeni çaprazlaştırılmış, aralarında bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$). Tabloya baktığımızda, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin, üç yıldızlı otel işletmelerine göre personelinin ve sahip oldukları niteliklerin dökümünü çıkarma yönünde eğilim gösterdikleri gözlenmiştir. Bu sonuç bize otel işletmelerinin yıldız sayıları arttıkça, daha profesyonel ve hatasız hizmet sunmaya yönelik olarak nitelikli çalışana sahip olmaya daha çok özen gösterdiklerini göstermektedir.

İşletmenin yıldız sayısı ile “elektronik ortamdan yararlanmak” değişkeni çaprazlaştırılmış ve aralarında bir ilişki bulunamamıştır

($P>0,05$). Genel değerlendirmede, bütün otellerin işletme faaliyetlerinde elektronik ortamdan faydalandıkları görülmüştür.

İşletmenin yıldız sayısı ile “dış eğitimden faydalanma” değişkeni çaprazlaştırılmış ve aralarında bir fark bulunamamıştır ($P>0,05$). Otel işletmelerinin %64,8’inin dış eğitimden faydalanma eğiliminde olduğu görülmüştür.

İşletmenin yıldız sayısı ile, “iş rotasyonunu kolaylaştırma” değişkeni çaprazlaştırılmış ve aralarında bir ilişki bulunmuştur ($P<0,01$). Üç ve dört yıldızlı işletmelerin iş rotasyonunu kolaylaştırmaya yönelik faaliyetlere, beş yıldızlı otel işletmelerine oranla daha fazla özen gösterdikleri görülmüştür.

İşletmenin yıldız sayısı ile, “intranet oluşturma” değişkeni çaprazlaştırılmış ve bir ilişki bulunamamıştır ($P>0,05$). Tüm işletmelerin % 44,3’ü intranet ağı kullanırken % 55,7’si işletme bünyesinde intranet ağı kullanmamaktadır.

İşletmenin yıldız sayısı ile, “tartışma kültürünü geliştirme” değişkeni çaprazlaştırılmış ve bir ilişki bulunamamıştır ($P>0,05$). Otel işletmelerinin genelinin (üç-dört-beş yıldız), % 63,6’sı tartışma kültürünü geliştirmeye yönelik aktivitelere önem vermekte iken % 36,4’ü tartışma kültürünü geliştirmeye yönelik aktivitelere önem vermemektedir. Bununla beraber, beş yıldızlı otel işletmelerinin diğerlerine oranla tartışma kültürünü geliştirmeye daha fazla önem verdikleri anlaşılmaktadır.

İşletmenin yıldız sayısı ile, “diğer firmalarla karşılaştırmalardan yararlanma” değişkeni çaprazlaştırılmış ve bir ilişki bulunmamıştır ($P> 0,05$). İşletmelerin genelinin % 88,6’sının diğer firmalarla karşılaştırmalardan yararlandıkları görülmüştür. İşletmelerin,

rakiplerin yarattığı yeni uygulamaları hemen öğrenip aynısını taklit ederek rekabette ayakta kalmaya çalışmaları, diğer firmalarla karşılaştırmalara gidilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, işletmelerin kendi örgütsel yapılarını ve hizmet sunuş tekniklerini rakiplerle karşılaştırarak kuvvetli ve zayıf yanlarını belirleme ve gerekli tedbirleri alarak rekabette öne geçme istekleri de bu tür karşılaştırmalara işletmeleri itmektir. Sonuçlar Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: İşletmelerin Yıldız Sayılarına Göre Ki Kare Testi Sonuçları

Faktörler	χ^2	P
- İşletmenin yıldız sayısı & bilgi paylaşımı için toplantılar organize etme	1,911(a)	,385
- İşletmenin yıldız sayısı & beyin fırtınası seansları	8,093(a)	,017
- İşletmenin yıldız sayısı & personelin niteliklerinin dökümünü çıkarmak	11,060(a)	,004
- İşletmenin yıldız sayısı & elektronik ortamdan faydalanma	2,066(a)	,356
- İşletmenin yıldız sayısı & dış eğitimden faydalanma	,661(a)	,719
- İşletmenin yıldız sayısı & iş rotasyonunu kolaylaştırma	10,847(a)	,004
- İşletmenin yıldız sayısı & intranet oluşturma	4,789(a)	,091
- İşletmenin yıldız sayısı & tartışma kültürü oluşturma	1,367(a)	,505
- İşletmenin yıldız sayısı & diğer firmalarla karşılaştırmalardan yararlanma	3,913(a)	,141

İşletmenin türü ile, “bilgi paylaşımı için toplantılar organize etme” değişkeni çaprazlaştırılmış ve bir ilişki bulunamamıştır ($P>0,05$). Her iki tür işletmelerin de (şehir ve sayfiye), bilgi paylaşımı için toplantılar organize etme yönünde eğilim gösterdikleri görülmüştür (% 93,2).

İşletmenin türü ile, “beyin fırtınası seansları düzenleme” değişkeni çaprazlaştırılmış ve bir ilişki bulunamamıştır ($P>0,05$). Fakat işletmelerin % 40,9’unun beyin fırtınası seansları düzenlerken, % 59,1’inin beyin fırtınası seansları düzenlemediği görülmüştür.

İşletmenin türü ile, “personelin ve niteliklerinin dökümünü çıkarma” değişkeni çaprazlaştırılmış ve bir ilişki bulunmamıştır ($P>0,05$). Bununla beraber, otel işletmelerinin (sayfiye ve şehir), % 75’inin personelin ve sahip oldukları niteliklerin dökümünü çıkardıkları, % 25’inin ise çıkarmadığı görülmüştür.

İşletmenin türü ile “elektronik ortamdan yararlanma” değişkeni çaprazlaştırılmış ve bir ilişki bulunamamıştır ($P>0,05$). Buna göre işletmelerin genelinin (şehir ve sayfiye), % 95,5’inin işletme faaliyetlerinde elektronik ortamdan faydalandığı, % 4,5’inin ise işletme faaliyetlerinde elektronik ortamdan faydalanmadığı görülmüştür.

İşletmenin türü ile “dış eğitimden faydalanma” değişkeni arasında bir ilişki bulunamamıştır ($P>0,05$). Buna göre işletmelerin % 64,8’inin dış eğitimden faydalandığı, % 35,2’sinin ise dış eğitimden faydalanmadığı görülmüştür. Fakat dış eğitimden faydalanma değişkeni ile işletmenin türü arasında bir ilişki bulunamadığı için hangi tür işletmenin dış eğitime daha fazla önem verdiği belirlenememiştir.

İşletmenin türü ile, “iş rotasyonunu kolaylaştırma” değişkeni çaprazlaştırılmış ve bir ilişki bulunmuştur ($P < 0,05$). Sayfiye otellerinin, şehir otellerine göre iş rotasyonunu kolaylaştırıcı aktivitelere özen gösterdiği görülmüştür.

İşletmenin türü ile, “intranet oluşturma” değişkeni arasında bir ilişki bulunmamıştır ($P > 0,05$). İşletmelerin %44,3’ünün işletme bünyesinde intranet ağı oluşturduğu, % 55,7’sinin ise oluşturmadığı görülmüştür. Anketlerin gönderildiği işletmelerin büyük bir kısmı tek bir bina içinde faaliyetlerini sürdüren işletmelerdir. Bu bağlamda, bu işletmelerin işletme bünyesinde intranet ağı kurmayı gerekli görmedikleri düşünülebilir, zincir oteller ise bünyelerinde intranet ağı oluşturmuşlardır.

İşletmenin türü ile “tartışma kültürünü geliştirme” değişkeni arasında bir ilişki bulunamamıştır ($P > 0,05$). İşletmelerin % 63,6’sının tartışma kültürünü geliştirici faaliyetlere yöneldiği, % 36,4’ünün ise yönelmediği görülmüştür. Burada da herhangi bir ilişki bulunamadığı için, hangi tür işletmelerin tartışma kültürüne daha fazla önem verdikleri ki-kare testi ile belirlenememiştir.

İşletmenin türü ile “diğer firmalarla karşılaştırmalardan faydalanma” değişkeni çaprazlaştırılmış ve bir ilişki bulunmamıştır ($P > 0,05$). İşletmelerin % 88,6 sının diğer firmalarla karşılaştırmalardan faydalandığı, % 11,4’ünün ise faydalanmadığı görülmüştür. Sonuçlar Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: Ki Kare Testi Sonucuna Göre Araştırma Bulguları

Faktörler	χ^2	p
- İşletmenin türü & bilgi paylaşımı için toplantılar organize etme	,153(b)	,696
- İşletmenin türü & personelin niteliklerinin dökümünü çıkarma	1,004(b)	,316
- İşletmenin türü & beyin fırtınası seansları düzenleme	2,256(b)	,133
- İşletmenin türü & elektronik ortamdan yararlanma	2,901(b)	,089
- İşletmenin türü & dış eğitimden faydalanma	,358(b)	,550
- İşletmenin türü & iş rotasyonunu kolaylaştırma	4,854(b)	,028
- İşletmenin türü & intranet oluşturma	1,663(b)	,197
- İşletmenin türü & tartışma kültürünü geliştirme	,168(b)	,682
- İşletmenin türü & diğer firmalarla karşılaştırmalardan faydalanma	,004(b)	,950

Otel İşletmelerindeki yöneticilerin kategorik özellikleri itibariyle bilgiye bakış açıları ve bilgiyi etkin rekabet sürecinde kullanabilme özellikleri arasında fark olup olmadığı, toplam skorlar üzerinden “t” testine tabii tutulmuştur. “t” istatistiğine, birbirinden bağımsız iki ana kütle ortalaması arasındaki farkla ilgilenildiğinde, bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için başvurulur (Özdamar 2002: 254).

Otel işletmelerinde faaliyet göstermekte olan yöneticilerin cinsiyetlerine göre toplam skorlar açısından, bilgiye bakış açıları arasında fark bulunmamıştır ($P>0,05$). Bir başka ifade ile, işletmede

faaliyet göstermekte olan bayan yöneticilerin ve erkek yöneticilerin bilgiye bakış açıları aynı düzeylerde dir. Fakat, yöneticilerin sahip oldukları bilgiyi, etkin rekabet sürecinde kullanabilme düzeyleri arasında bir fark bulunmuştur ($P < 0,05$). Bayan yöneticilerin sahip oldukları bilgiyi etkin rekabette kullanabilme oranlarının erkek yöneticilere oranla daha düşük düzeylerde olduğu gözlenmiştir.

Yöneticilerin işletme içindeki konumlarına göre toplam skorlar açısından, hem bilgiye bakış açıları hem de bilginin etkin rekabet sürecinde kullanılma düzeyleri arasından bir fark bulunmamaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin, işletme içindeki konumları ne olursa olsun bilgiye bakış açılarının ve bilgiyi etkin rekabet sürecinde kullanma düzeylerinin değişmediği görülmüştür.

Sektörde çalışma sürelerine göre yöneticilerin bilgiye bakış açıları ve bilgiyi etkin rekabet sürecinde kullanma düzeyleri, toplam skorlar üzerinden test edilmiş ve bir fark bulunmamıştır ($P > 0,05$). Bu sonuç, yöneticilerin sektör tecrübelerinin, bilgiyi stratejik düzeyde ele alma düzeylerini ve bilgiyi etkin rekabet sürecinde kullanabilme düzeylerini kesinlikle etkilemediğini göstermektedir.

Yine aynı şekilde, yöneticilerin işletme içinde çalışma sürelerine göre toplam skorlar açısından bilgiye bakış açıları ve bilgiyi etkin rekabet sürecinde kullanma düzeyleri arasında fark bulunmamıştır ($P > 0,05$). Yine bu sonuç, yöneticilerin işletme içindeki tecrübelerinin, de bilgiyi etkin rekabet sürecinde kullanma derecelerini ve stratejik düzeyde ele alma düzeylerini etkilemediğini göstermiştir. Bir başka ifade ile yöneticiler, her iki faktör açısından da aynı düzeyde gözükmektedir. Hem sektör tecrübesi, hem de işletme içindeki tecrübe arttıkça, yöneticilerin gerekli iş tecrübesini ve hakimiyetini ele geçirmeleri, buna bağlı olarak da, bilgiye bakış açılarının ve bilgiyi etkin rekabet sürecinde ele alış düzeylerinin olumlu yönde değişmesi

beklenebilir. Ne var ki sonuçlar bunu doğrulamamakta, hem sektör, hem de işletme tecrübesinin önemli bir etken olmadığını göstermektedir. Bu durumda, genç yöneticilerin, değişen eğitim ve yaşam şartları gereği aradaki tecrübe farkını kapatabilecekleri söylenebilecektir.

Yöneticilerin eğitim durumuna göre, bilgiye bakış açıları ve bilgiyi etkin rekabet sürecinde kullanma oranları aynı düzeyde bulunmuştur ($P>0,05$). Eğitim amaçları ve sonuçları açısından, eğitim düzeyinin yükselmesiyle bilgiye bakış açıları ve bilgiyi etkin rekabet sürecinde kullanma oranları yüksek düzeyde beklenebilir. Ne var ki, yapılan analizde sonuçlar bunu doğrulamamaktadır. O durumda, eğitim düzeyi düşük olan yöneticilerin temel eğitim dışındaki geliştirme/yetiştirme kurslarına katılıp katılmadığı belirlenmelidir. Bir başka yaklaşımla ise, eğitim düzeyi düşük olanların yanıt vermede pozitif seçeneklere eğilimlerinden söz edilebilmektedir.

Yöneticilerin mezun oldukları bölüme göre, toplam skorlar açısından bilgiye bakış açıları ve bilgiyi etkin rekabet sürecinde kullanma düzeyleri arasında fark bulunmuştur ($P<0,05$). Hangi gruplar arasında fark olup olmadığını belirlemek için Post Hoc testlerinden, LSD istatistiği kullanılmıştır (Özdamar 2002: 263). Buna göre, yöneticilerin mezun oldukları bölüme göre bilgiye bakış açıları arasında fark bulunmamaktadır fakat, bilgiyi etkin rekabet sürecinde kullanma düzeyleri açısından, LSD istatistiğine göre Fen Edebiyat mezunları ile İİBF mezunları arasında fark bulunmaktadır. Fen Edebiyat mezunlarınının İİBF mezunlarına göre toplam skorları daha büyüktür. Dolayısıyla, Fen Edebiyat mezunu yöneticiler, İİBF mezunlarına göre sahip oldukları bilgiyi etkin rekabet sürecinde daha olumlu kullanabilmektedirler.

İşletmenin büyüklüğüne göre bilgiye bakış açılarında fark bulunmamaktadır. Bunun yanında işletmelerin büyüklüğüne göre bilgiyi etkin rekabet sürecinde kullanma düzeyleri bakımından LSD istatistiğine göre fark bulunmuştur. Beş yıldızlı otel işletmeleri rekabet sürecinde bilgiyi, üç ve dört yıldızlı otel işletmelerine oranla daha etkin bir şekilde kullanabilmektedirler. Bunun sebebi, beş yıldızlı otel işletmelerinin, hem örgütsel hem de finansal açıdan üç ve dört yıldızlı otel işletmelerinden daha iyi durumda olabilmesidir.

İşletmenin türüne göre bilgiye bakış açıları arasında bir fark bulunmamıştır. Fakat işletmelerin türlerine göre bilgiyi etkin rekabet sürecinde kullanma düzeyleri arasında fark bulunmaktadır ($P < 0,05$). Buna göre, sayfiye otellerinin, bilgiyi etkin rekabet sürecinde kullanabilme düzeyi açısından şehir otellerine oranla daha olumlu seviyelerde olduğu görülmüştür.

Bilgi paylaşımı için toplantılar organize eden otel işletmeleri ile böyle bir organizasyon sürecine girmeyen otel işletmelerindeki yöneticilerin bilgiye bakış açıları arasında fark bulunmakta ($P < 0,05$), bilgiyi etkin rekabet sürecinde kullanma düzeyleri arasında fark bulunmamaktadır ($P > 0,05$). Buna göre, bilgi paylaşımı için toplantılar organize eden otel işletmelerinde çalışmakta olan yöneticilerin, bilgiye bakış açılarının diğerlerine oranla daha olumlu düzeylerde olduğu görülmektedir.

Beyin fırtınası seansları uygulayan otel işletmeleri ile uygulamayan otel işletmelerinin bilgiye bakış açıları arasında fark bulunmamakta ($P > 0,05$), bilgiyi etkin rekabette kullanma düzeylerinde ise fark bulunmaktadır ($P < 0,05$). İşletme içinde yeni bilginin yaratılması, saklanması, dağıtılması ve yaralanılması amacıyla, periyodik olarak beyin fırtınası seansları düzenleyen otel

işletmelerinin sahip oldukları bilgiyi etkin rekabette daha iyi kullandıkları görülmüştür.

Personelinin ve sahip oldukları niteliklerin dökümünü çıkaran işletmeler ile böyle bir uygulamaya gitmeyen işletmeler arasında bir fark bulunamamıştır ($P>0,05$). Buna göre, personelinin ve sahip oldukları niteliklerin dökümünü çıkaran işletmeler ve çıkarmayan işletmelerin tümünde, bilgiye bakış açıları ve bilginin etkin rekabet sürecinde kullanılma düzeyi aynı bulunmuştur.

Elektronik ortamdan yararlanan işletmeler ile yararlanmayan işletmelerin bilgiye bakış açıları ve buna bağlı olarak bilgiyi etkin rekabet sürecinde kullanma düzeylerinde bir fark bulunmamaktadır ($P>0,05$). Her iki durumdaki işletmeler de aynı durumda bulunmaktadır. Uluslar arası düzeyde rekabet etmekte olan otel işletmelerinin, rekabette ayakta kalabilmek için bilgi teknolojilerini etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında bilgi teknolojilerini kullana işletmeler ile kullanmayan işletmeler arasında bir fark beklenebilir, fakat, hiçbir fark bulunamamıştır. Burada, bilgi teknolojilerini kullanmayan otel işletmelerinin cevaplamada, olumlu seçeneklere olan eğilimlerinde söz etmek mümkündür.

Dış eğitimden faydalanan otel işletmeleri ile faydalanmayan otel işletmelerinin, bilgiye bakış açıları ve buna bağlı olarak bilgiyi etkin rekabet sürecinde kullanma düzeyleri arasında bir fark bulunmamaktadır ($P>0,05$).

Yine aynı şekilde iş rotasyonunu kolaylaştırmaya yönelik aktivitelere önem veren işletmeler ile bu yönde her hangi bir faaliyet göstermeyen otel işletmelerinin, bilgiye bakış açıları ve bununla

beraber bilgiyi rekabette kullanma düzeyleri arasında bir fark bulunmamaktadır ($P>0,05$).

İşletme bünyesinde intranet ağı oluşturan işletmeler ile böyle bir ağ oluşturmayan işletmelerin, bilgi kültürleri ve bununla birlikte bilgiyi rekabette kullanma düzeyleri arasında bir fark bulunmamıştır ($P>0,05$).

İşletme içinde tartışma kültürünü geliştirmeye yönelik çaba sarf eden otel işletmeleri ile etmeyen otel işletmelerinin, bilgiye bakış açıları ile bilgiyi etkin rekabet sürecinde kullanma oranları arasında bir fark bulunmamıştır ($P>0,05$).

Son olarak işletme faaliyetlerinin geliştirilmesi ve işletmenin sürekliliğinin sağlanmasına yönelik olarak diğer firmalarla karşılaştırmalardan yararlanan otel işletmeleri ile yararlanamayan otel işletmelerinin bilgiye bakış açıları ve buna bağlı olarak bilgiyi rekabette kullanma oranları arasında bir fark olup olmadığı araştırılmış ve bir fark bulunmamıştır ($P>0,05$). Her iki durumda da işletmelerin aynı düzeylerde olduğu görülmüştür.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yeni teknolojilerin hız kazandırdığı ekonomik ve sosyal değişimler ile birlikte ortaya çıkan bilgi toplumu ve buna bağlı olarak bilginin tüm sektörlerde bir rekabet silahı haline gelmesi, bilgi yöneticilerinin son derece büyük bir güç kazanmasına sebep olmuştur. Bir başka ifade ile, yaşadığımız dünyada değişimin artan hızı, kritik bir faktör olan bilginin yönetimi üzerinde odaklanmayı zorunlu kılmıştır. Enformasyondan farklı bir anlam ve içeriğe sahip olan bilgiyi yönetme gerekliliği, organizasyonların bilgi yönetim

süreçlerini oluşturmalarına ve bilgi yönetim disiplininin gelişimine zemin hazırlamıştır. Artık çağdaş işletmelerde bilgi, rekabet avantajı sağlayan bir işletme varlığı, bilgi yönetimi ise işletmelerin kendi kurumsal ve kolektif bilgilerini yarattıkları bir işletme süreci olarak değerlendirilmektedir.

Günümüz rekabet ortamında başarı ile başarısızlık arasındaki fark, işletmelerin bilgi yönetiminde ne kadar başarılı olduklarının ve bilgiyi ne kadar etkin kullandıklarının altında yatmaktadır. Dolayısıyla, rakiplerine oranla doğru bilgiyi, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru miktarda daha önce elde ederek doğru bir şekilde kullanan işletmeler rekabette daha başarılı olmaktadır. Bilgi teknolojilerinin meydana getirdiği büyük değişimler sonucunda, en ücra köşelerdeki küçük otel işletmeleri dahi uluslar arası pazarlarda rekabet etmek zorunda kalmıştır. Bu zorunluluk, işletmeleri sahip oldukları bilgiyi en etkin şekilde kullanmaya ve bilgi sistem alt yapılarını mümkün olan en aktif seviyelere getirmeye itmiştir.

Bu çalışma, yeni ekonomi dönemi olarak da adlandırılan günümüz bilgi ekonomisinde, çok önemli ve stratejik bir kaynak olarak karşımıza çıkan bilgiye, etkin rekabet ortamında otel işletmeleri tarafından verilen önemi, otel işletmelerinin bu konuda sahip oldukları bilgi sistem alt yapılarını, bilgi yönetim sistemlerini ve kültürünü tespit etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan bu çalışmada, bilgi yönetimin temel unsurları ışığında, söz konusu işletmelerde mevcut ortamın bilgi yönetimini uygulamaya uygun olup olmadığına ve rekabette bilginin kullanılma derecesine bakılarak, işletmelerin etkin rekabet sürecinde geldikleri noktanın tespiti amaçlanmaktadır.

Araştırma, Hem iç turizmde, hem de dış turizmde Türkiye'nin genel profilini yansıtacağı düşünülerek, Ege'nin kıyı kesimleri ile Marmara Bölgesi'ni kapsayacak şekilde yapılmıştır. Araştırmada

kullanılan istatistiksel yöntemler ışığında aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

- ❖ Otel işletmelerinin yıldız sayıları arttıkça, bilgi yönetim araçlarını kullanım oranlarının da arttığı görülmüştür.
- ❖ Otel işletmelerinin, bilgi yönetim araçlarını kullanım oranları arttıkça, bilgiyi stratejik düzeyde ele alma ve etkin rekabet sürecinde kullanma oranlarının da arttığı görülmüştür.
- ❖ Araştırma, bilgi teknolojilerinin kullanım oranlarında ve bilgiyi stratejik düzeyde ele alma konusunda, departman müdürleri ile genel müdürler arasında her hangi bir fark olmadığını göstermiştir. Turizmin öneminin sürekli artması, zaman içinde sektöre bu konuda yetişmiş yeni elemanlarında girişini arttırmaktadır. Dolayısıyla, genel müdürlere oranla, daha genç bir nesli temsil eden departman müdürlerinin de, konuları ve imkanları daha düşük olmasına rağmen, bilgiye ve bilgi teknolojilerine verdikleri önemin en az genel müdürler kadar olması, beklenebilecek bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.
- ❖ Bilgi yönetim araçlarının kullanım oranlarının ve bilginin stratejik düzeyde ele alınış biçiminin, yöneticilerin cinsiyetine göre değişmediği görülmüştür. Bu da yine cinsiyetler arasındaki eşitlik göz önüne alındığında beklenebilecek bir sonuçtur.
- ❖ Eğitim düzeyine göre bilgi yönetim araçlarının kullanım oranlarının ve bilginin stratejik biçimde ele alınış biçiminin değişmemesi, beklenen bir durum olarak görülmemektedir. Eğitim amaçları ve sonuçları açısından, eğitim düzeyinin yükselmesiyle bilgiye bakış açıları ve bilgiyi etkin rekabet sürecinde kullanma oranları yüksek düzeyde beklenebilir. Ne var ki, yapılan analizde sonuçlar bunu doğrulamamaktadır. O durumda, eğitim düzeyi düşük olan yöneticilerin temel eğitim

dışındaki geliştirme/yetiştirme kurslarına katılıp katılmadığı belirlenmelidir. Bir başka yaklaşımla ise, eğitim düzeyi düşük olanların yanıt vermede pozitif seçeneklere eğilimlerinden söz edilebilmektedir.

- ❖ Son olarak, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler ışığında, konuyla ilgili zengin bir literatürün bulunmasına ve öneminin hem akademik çevreler hem de iş dünyası tarafından büyük ölçüde anlaşılmasına rağmen, bilgi yönetiminin, otel işletmeleri açısından hem işletme süreçlerinde hem de pazarda halen gelişmekte olan ve henüz evrimini tamamlamamış bir konu olarak görüldüğünü göstermiştir. Bu bağlamda, otel işletmelerinin modern bir örgüt olarak sadece bilgiye sahip olmayı değil, bilgiden başka bilgiler çıkararak onu ürüne dönüştürme yeteneğini de kazanmaları gerekmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda, sektör bazında işletmeler şu önerilerde bulunmak mümkündür;

- ❖ Otel işletmelerinin, uluslar arası rekabette ayakta kalabilmek için, bilgi teknolojilerinin kullanımına daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.
- ❖ Bilgi yönetiminin önemli araçlarında biri olan ve aynı zamanda personelin işletme süreçlerine katılımını teşvik edici bir yöntem olan beyin fırtınaları da, otel işletmelerinde pek fazla uygulanmamaktadır. Otel işletmelerinin, bilgi yönetimini işletme bünyesine adapte etme sürecinde, beyin fırtınası seanslarına daha fazla önem göstermeleri gerekmektedir.
- ❖ Araştırma verilerinin toplanması aşamasında, mail ile yollanan soru formlarının bir çoğunun, ilgili işletmenin web sayfası aktif olmadığı için hata mesajı verdiği görülmüştür.

Web teknolojisinin, uluslar arası rekabete açılan bir pencere olduğu varsayımıyla, otel işletmelerinin, internete önem vermeleri gereklidir.

- ❖ Otel işletmelerinin, işletme içindeki iletişimi etkin bir hale getirmenin ve işletme içinde bilginin haritasını çıkarmanın en önemli aracı olan intranete önem vermeleri gerekmektedir.
- ❖ Bilgi paylaşımı için toplantılar organize eden otel işletmeleri, bilgiyi işletme süreçlerine çok daha iyi uygulayabilmekte ve rekabette bilgiyi daha etkin yönetebilmektedir. Bu bağlamda, otel işletmelerinin, periyodik olarak bilgi paylaşımı ve karşılıklı görüş alışverişleri için toplantılar düzenlemeleri, bilgi yönetiminin işletme süreçlerine adaptasyonu açısından otel işletmelerine fayda sağlayacaktır.
- ❖ Son olarak, otel işletmelerinin, kuruluş içinde bilgiyi, yaratacak, saklayacak, dağıtacak ve bilgiden etkin bir şekilde yararlanılmasını sağlayacak bir dizi rol ve beceriyi oluşturmaları gereklidir. Bu bağlamda, otel işletmelerinde, departmanlar üstü bir bilgi yöneticisinin ve profesyonel bilgi çalışanlarının oluşturulması gereklidir. Alternatif olarak, kuruluş içindeki tüm çalışanların birer bilgi çalışanına dönüşmesini sağlayacak gerekli alt ve üst yapının yaratılması gereklidir.

Yapılmış olan bu çalışmanın genelinden çıkarılabilecek akademik düzeydeki öneriler ise şunlardır;

- ❖ Çalışmanın araştırma kısmı, Ege bölgesinin kıyı kesimleri ile Marmara bölgesinde faaliyet göstermekte olan otel işletmelerine uygulanmıştır. Bu bağlamda, daha geniş bir bütçeyle, araştırma, Türkiye geneline yayılabilecek ve daha kapsamlı bir sonuç çıkarılabilecektir.

- ❖ Bilgi yönetimin beşeri boyutu, özellikle işletmelerin entelektüel varlıkları ve bunların işletme içindeki konumu ve işletmeye kazandırdığı ek değerın ölçülmesi, yine başka bir çalışmada ele alınması gereken önemli bir nokta olarak göze çarpmaktadır.
- ❖ Uzun bir süre kapsayacak şekilde, bilgi yönetim modeli, bir veya birkaç otel işletmesine uygulanarak, yıllara göre işletme içindeki gelişimi ve işletmenin rekabet gücüne etkileri, yine bir başka çalışmada üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

Yapılan araştırma sonucunda, otel işletmeleri açısından, bilgi yönetimini kendi organizasyonel süreçleri içerisinde tanımanın ve geliştirmenin en büyük rekabet kaynağı olduğu görülmüştür. Örgütler açısından rekabet farkı yaratacak olan unsurun bilgi yönetimi konusunda gösterilecek performansla yakından ilişkili olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu bağlamda otel işletmeleri de, bilgi yönetimine verdikleri önem oranında pazarda başarıyı yakalayacaklarını ve rekabet üstünlüğü sağlayacaklarını göreceklerdir.

KAYNAKÇA

ADAMS, C. Eric, FREEMAN Christopher

2000 "Communities of Practice: Bridging Technology and Knowledge Assessment", Journal of knowledge Management, Vol: 4, Issue: 1, PP: 38-43, Kempston.

AKDAĞ, Bülent

2003 "Eğitimde TKY Uygulaması Bir Truva Atımı", http://www.geocities.com/egitimcilersitesi_dosya/d7-egt-tky-uyg-truva-atimi.htm.

AKIN, Bahadır

1998 "Bilişim Teknolojilerinin Evrimi ve Bilişim Teknolojilerinin Çağdaş İşletmelerde Stratejik Yönetim Üzerindeki Etkileri", Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S: 7-19, Adana.

ALLEE, Verna (a)

2000 "The Value Evolution; Adressing Larger Implications of an Intellectual Capital and Intangibles Perspective", Journal of Intellectual Capital, Vol: 1, No: 1, PP: 17-32, MCB University Press.

ALLEE, Verna (b)

2000 "Knowledge Networks and Communities of Practice", Organization Development Network, Vol: 32, No: 4, PP: 1-11, South Orange.

ALLEE, Verna (c)

2000 "Reconfiguring The Value Network", Journal of Business Strategy, Vol: 21, No: 4, July-August

ALLEE, Verna

1999 "The Art and Practice of Being a Revolutionary", Journal of Knowledge Management, Vol: 3, No: 2, PP: 121-131, Kempston.

- ALPUGAN, Oktay, DEMİR, Hulusi, OKTAY, Mete, ÜNER, Nurel
 1997 İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayım,
 İstanbul
- ALTINTAŞ, M. Hakan
 2003 “Pazarlama Bilgi Sistemlerinin Kurulması ve
 Organizasyonu”,
<http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/2/hakan/hakanl.html>
 ml. Mayıs 2003
- ANCKAR, Bill & WALDEN, Pirkko
 2001 “Introducing Web Technology in a Smal Peripheral
 Hospitality Organization”, International Journal of
 Contemporary Hospitality Organisation”, Vol: 13, No:
 5, PP: 241-250, MCB University Press.
- ANDERSON, Kristin, ZEMKE, Ron
 1998 Şapka Çıkartan Hizmet Sunmak, (Çev. Günhan Günay),
 Rota Yayınları, İstanbul.
- AYDOĞAN, Enver ve ASAL, Ömer
 2002 “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Üretim
 Stratejilerini Etkileyen Etkenler: Bir Alan Araştırması”,
 Standart, Yıl 41, Sayı: 487: S: 29-37.
- AYIK, Ziya ve KARAMAN, Abdullah
 2002 “Karar Almada Bilgi Teknolojilerinin Rolü: Palandöken
 Kayak Merkezinde Bir Uygulama”, Pamukkale
 Üniversitesi, Bilgi Teknolojileri Bildiri Kitapçığı, PU
 Yayınları, S: 4-12.
- AZALTUN, Murat
 1999 Otel İşletmelerinde İç Kontrol, Anadolu Üniversitesi
 Yayınları, Eskişehir.
- BAILEY, Catherine, CLARKE, Martin
 2001 “Managing Knowledge for Personal and Organisational
 Benefit”, Journal of Knowledge Management, Vol: 5,
 No: 1, PP: 58-67, Kempston.

BARUTÇUGİL, İsmet

2002 Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

BAYRAKTAOĞLU, Serkan ve TUNÇBİLEK, Murat

2002 “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”,

http://www.bilgiyönetimi.org/ik_degisim.htm. Ekim 2003

BEIJERSE, R. P. Uit

2000 “Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs”, Journal of Knowledge Management, Vol: 4, No: 2, pp: 162-179.

BEIJERSE, R. P. Uit

1999 “Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon”, Journal of Knowledge Management, Vol: 3, No: 2, PP: 94-109, Kempston.

BELEK, İlker

1997 Postkapitalist Paradigmalar, Sorun Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul

BENNET, Roger & GABRIEL, Helen

1999 “Organizational Factors and Knowledge Management Within Large Marketing Departments: An Empirical Study”, Journal of Knowledge Management, Vol: 3, No: 3, PP: 212-225, Kempston.

BERKOWITZ, N. Eric, KERIN, A. Roger, STEVEN W. Hartley & RUDELICIS William

2000 Marketing, Irwin Mc Graw-Hill, 6th Edition.

BHATT, D. Ganesh

2000 “Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle”, Journal of Knowledge Management, Vol: 4, No: 1, PP: 15-27, Kempston.

BARUTÇUGİL, İsmet

2002 Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

BAYRAKTAOĞLU, Serkan ve TUNÇBİLEK, Murat

2002 “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”,

http://www.bilgiyönetimi.org/ik_degisim.htm. Ekim 2003

BEIJERSE, R. P. Uit

2000 “Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs”, Journal of Knowledge Management, Vol: 4, No: 2, pp: 162-179.

BEIJERSE, R. P. Uit

1999 “Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon”, Journal of Knowledge Management, Vol: 3, No: 2, PP: 94-109, Kempston.

BELEK, İlker

1997 Postkapitalist Paradigmalar, Sorun Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul

BENNET, Roger & GABRIEL, Helen

1999 “Organizational Factors and Knowledge Management Within Large Marketing Departments: An Empirical Study”, Journal of Knowledge Management, Vol: 3, No: 3, PP: 212-225, Kempston.

BERKOWITZ, N. Eric, KERIN, A. Roger, STEVEN W. Hartley & RUDELICIS William

2000 Marketing, Irwin Mc Graw-Hill, 6th Edition.

BHATT, D. Ganesh

2000 “Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle”, Journal of Knowledge Management, Vol: 4, No: 1, PP: 15-27, Kempston.

BUSTAMENTE, G. Perez

1999 “Knowledge Management in Agile Innovative Organisations”, Journal of Knowledge Management, Vol: 3, No: 1, PP: 6-17, Kempston.

BÜYÜKÖZKAN, Gülçin

2003 “Entellektüel Sermaye Yönetimi”, <http://www.ceterisparibus.net/işletme/makaleler.htm>.

COWELL, Donald

1984 The Marketing of Services, London William Heinanman Ltd.

CHASE, Richard & AQUILLANO, B. N. T.

1992 Production and Operations Management, Irwin Sixth Edition USA.

ÇAĞLAR, A. Bülent

2000 “Bilgi Yönetimi”, <http://www.activefinans.com/activeline/sayi5/bilgi.html>.

ÇAKICI, A. ve ÇETİNKAYA, A. Ş.

2001 “İnternetin Konaklama İşletmelerinin Pazarlama Faaliyetlerine Etkileri: Yapılan Bir Araştırma ve Sonuçları”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Güz, S: 178-188.

ÇAM, Salim

2002 Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü, Papatya Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul.

ÇETİN, Canan, AKIN Besim ve EROL Vedat

1998 Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Beta Basım-Yayım, İstanbul.

ÇETİNER, Ertuğrul

2002 Konaklama Yönetim Muhasebesi, Beta Yayınları, (1989) Genişletilmiş 3. Baskı, Ankara.

DALE, Crispin

- 2003 “The Competitive Networks of Tourism E-Mediaries: New Strategies, New Advantages”, *Journal of Vocation Marketing*, Vol: 9, No: 2, PP: 109-118, London.

DAVENPORT, Thomas H.

- 2002 “Some Principles of Knowledge Management”, <http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm>.

DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Laurance

- 2001 İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler?, (Çev: Günhan GÜNAY), Rota Yayınları, 1. Basım, İstanbul: 2001

DAWSON, Ross

- 2000 “Knowledge Capabilities as the Focus of Organisational Development and Strategy”, *Journal of Knowledge Management*, Vol: 4, No: 4, PP: 320-327, Kempston.

DE BONO Edward

- 1996 Rekabet Üstü, (Çev: Oya Özel), Remzi Kitabevi, İstanbul.

DEMİRER M. Levent ve MOLTAY C. Arda

- 1997 Bilgiyi Yönetmek, Beta Yayınları, İstanbul.

DOĞAN, Ö. İpekgil

- 2000 “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal İlimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, S: 9-18, İzmir.

DUVALL, C. King

- 1999 “Developing Individual Freedom to Act Empowerment in the Knowledge Organization”, *Participation & Empowerment*, Vol: 7, No: 8, PP: 204-214, Bradford.

ECCLES, Gavin & COSTA, Jorge

- 1996 “Perspectives on Tourism Development”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 8, No: 7, PP: 44-51, MCB University Press.

ENSARİ, Hoşcan

1999 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, Sistem
Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul.

EREN, Erol

2002 İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,
Beta Yayınları, İstanbul.

ERKAN, Hüsnü

1994 Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, Türkiye İş Bankası
Kültür Yayınları, İstanbul.

GRANT R. M.

2001 "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage:
Implications for Strategy Formulation", California
Management Review, PP: 114-135.

GROSS, Charles W. & PETERSON, Robin T.

1987 Marketing, Concept and Decision Making, West Pub.
Company, USA.

GRÖNROOS, Christian

1990 Service Management and Marketing, Massachusetts
Lexington Books.

GÜMÜŞ, Murat

2000 Çalışanları Yetkilendirilmesi ve İşletmelerde
Yetkilendirmeye Geçiş, Basılmamış Doktora Tezi,
Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme
Ana Bilim Dalı, Bursa.

GÜMÜŞ, Murat, DURAN, Erol & HAMARAT, Bahattin

2003 "İşletmelerde Bilgi Kalitesi: Çanakkale'de Bulunan
Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma",
Pamukkale Üniversitesi II. Bilgi Teknolojileri Kongresi
Bildiri Kitabı, S: 151-155.

GÜMÜŞ, Murat, GÜMÜŞ, Fadime & DURAN, Erol

2003 "Yeni Ekonomide İşletmelerin Asları: Yaratıcılık ve
Yenilik", Standart, Yıl: 42, Sayı: 497, S: 50-54.

HALİS, Muhsin

- 2000 Paradigmadan Uygulamaya: Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, Beta Basım A.Ş. 1. Baskı, İstanbul.

HALİS, Muhsin

- 2001 “Hizmet İşletmelerinde Global Stratejilerin Geliştirilmesi”,
<http://www.Foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2001/hizmet.htm>.

HATTEN, j. Keneth & HATTEN, L. Mary

- 1988 Effective Strategic Management Analysis And Action, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

HEWITT, Patricia

- 2002 “Creating Competitive Advantage in the Knowledge Economy”,
<http://www.qickmba.com/strategy/competitive-advantage.htm>.

HOFFMAN, K. Douglas & BATESON, E. G. John

- 1997 Essentials of Services Marketing, The Dry Den Press, Harcourt Brace College Publishers, USA.

İÇÖZ, Orhan

- 1996 Turizm İşletmelerinde Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar, Anatolia Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.

İLHAN, Murat

- 2000 “Bilgi Yönetimi ve Kalite”,
<http://www.ab.org.tr/prog/FTMuratIlhan.html>.

İNCE, Mehmet

- 2003 “Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yeni Rollerini”, Standart, Yıl:42, Sayı: 497, S: 18-29.

JOIA, L. Antonio

- 2000 “Measuring Intangible Corporate Assets; Linking Business Strategy With Intellectual Capital”, Journal of Intellectual Capital, Vol:1, No: 1, PP: 68-84, MCB University Press.

KARAFAKIOĞLU, Mehmet

- 1997 Uluslar Arası Pazarlama Yönetimi, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

KARAHOCA Adem ve KARAHOCA, Dilek

- 1998 Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları, Beta Yayınları, İstanbul.

KARAKOÇ, Nihat

- 2003 “Konaklama İşletmelerinin Yönetmel Uygulamaları ve Sorunları”,
<http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/karakoc/karakoc.html>.

KAVRAKOĞLU, İbrahim

- 2002 “Rekabetin Yeni Teorisi ve Türkiye”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, S. 12-18, İzmir.

KESKİN, Halit ve KALKAN, V. Denizhan

- 2003 “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması: KOBİ’lerde Bilgi Yönetimi Araşlarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”,
http://www.bilgiyonetimi.org/by_tanimlama.htm.

KIRÇOVA, İbrahim

- 1999 İnternette Pazarlama, Beta Yayınları, 1. Basım, İstanbul.

KIZGIN, Yıldırım

- 2002 “Turizm İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Toplam Hizmet Kalitesinin Önemi”, Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri, I. Cilt, S: 345-357, Ankara.

KOBU, Bülent

1999 Üretim Yönetimi, Avcıol Basım-Yayım, 10. Baskı, İstanbul.

KOTLER, Phillip

1997 Marketing Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 9th Edition, New Jersey.

KOTLER, Phillip & ARMSTRONG, Gary

1994 Principles of Marketing, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

KOZAK, Sabah

1998 Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 868, Eskişehir.

KOZAK, Meryem A.

2001 Konaklama İşletmelerinde İş Analizi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

KOZAK, Nazmi ve ÇUHADAR, Murat

2002 "Otel İşletmelerinde Dağıtım Kanalı Olarak İnternetin Kullanımı: Antalya İli Sınırları İçerisinde Faaliyet Göstermekte Olan 3, 4 ve 5 Yıldızlı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma", Afyon Kocatepe Üniversitesi, Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitapçığı, S: 271-289.

KOZLU, Cem M.

1995 Uluslar Arası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara.

KLEIN, Jeremy

2002 "Beyond Competitive Advantage", Strategic Change, Vol: 11, No: 6, PP: 317-326, Cambridge.

KRESS, George

1988 Marketing Research, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

KRISHNAMURTI, J.

2000 Öğrenme ve Bilgi Üzerine, (Çev: Anita Tatlıer), Ayna Yayınevi, 2. Basım, İstanbul.

KURT, Mustafa

2003 “Bilginin Organizasyonlar için Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi”,
http://www.bilgiyönetimi.org/bil_str_onem.htm.

KURT, Mustafa ve AĞCA, Veysel

1999 “Bilgi Toplumunda Üretim Faktörü Olarak Bilgi ve Stratejik Kullanımına İlişkin Araştırma”,
http://www.bilgiyönetimi.org/by_st_kullanma.htm.

LA VERN, A. Pritchard

2000 “Some Principles of Knowledge Management”,
<http://www.priweb.com/knowledgeprinciples.htm>.

LEVETT, P. Gavin & GUENOV, D. Martin

2000 “A Methodology for Knowledge Management Implementation”, *Journal of Knowledge Management*, Vol: 4, No: 3, SP: 258, Kempston.

LYNCH, R.

2000 Corporate Strategy, Pitman Publishing, London.

MALHOTRA, Yogesh

2000 “Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy To ‘Internet Time’”, *Information Strategy: Executive’s Journal*, Vol: 16, No: 4, PP: 5-16,

MALHOTRA, Yogesh

2001 “Knowledge Management for the New World of Business”, *Journal for Quality & Participation*, Vol: 21, No: 4, PP: 58-63

MARIA, Josep, MARTI, Viedma

- 2001 "ICBS—Intellectual Capital Benchmarking System",
Journal of Intellectual Capital, Vol: 2, No: 2, PP: 148-
164, Bradford.

MC CAMPBELL, A. Sadri, CLARE, M. Linda & GİTTERS, H. Scott

- 1999 "Knowledge Management: The New Challenge for The
21'st Century", Journal of Knowledge Management, Vol
3, No. 3, PP: 172-179, Kempston.

NEVMAN, B. Brian, CONRAD, W. Kurt

- 2001 "A Framework for Characterizing Knowledge
Management Methods, Practices & Technologies", The
Data Administration Newsletter, The Article Archive,
PP: 1-11, <http://www.tdan.com>.

ODYAKMAZ, Necmi

- 2001 "Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma",
http://www.bilgiyönetimi.org/BT_küreselleşme.htm.

OKUMUŞ, Fevzi

- 2002 "Turistik İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratma ve
Koruma", Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası
Bildirileri, I. Cilt, S: 359-367, Ankara.

OLALI, Hasan

- 1973 Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, İİBF Yayınları, İzmir.

OLALI, Hasan ve KORZAY, Meral

- 1993 Otel İşletmeciliği, Beta Yayınları, İstanbul.

ÖZGENER, Şevki

- 2003 "Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi
Stratejileri",
<http://www.bahadirakin.tripod.com/bilgiyönetimi.htm>.

ÖZGER, Oktay

- 2000 "Bilgi Yönetimi", Mikrossoft Life Teknoloji ve Yaşam
Kültürü Dergisi, Sayı:8, Şubat Mart Nisan.

ÖZTÜRK, S. Ayşe

2002 Hizmet Pazarlaması, Birlik Ofset, Eskişehir.

ÖZDAMAR Kazım

2002 Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi-1, Kaan Kitapevi, Eskişehir.

PORTER, Michael E.

2000 Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, (Çev: Güler Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, 2. Basım, İstanbul.

PREISS, Kenneth

1999 "Modelling of Knowledge Flows and Their Impact", *Journal of Knowledge Management*, Vol: 3, No: 1, PP: 36-46, Kempston.

PRIETULA, Michael

2001 "Managing Inter@ctively", *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, Vol: 19, No: 1, PP: 51-54, Morehead.

PROBST, Gilbert, RAUB, Steffen & ROMHARDT, Kai

2000 Managing Knowledge: Building Blocks For Success, John Wiley & Sons, Ltd. Chichester.

QUIGLEY, Joseph V.

1993 Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması, (Çev: Berat Çelik), Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.

QUINN, B. James, PAGUETTE, C. Penny & VOYER, John

1991 The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, Second Edition, Prentice Hall, Engle Wood Cliffs, New Jersey.

SANTOSUS, Megan, SURMACZH, Jon

2001 "The ABC's of Knowledge Management", Knowledge Management Research Center, Making the Most of Intellectual Capital, <http://www.cio.com>.

SARIIŞIK, Mehmet ve AKOVA, Orhan

- 2002 “Otel İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”, Standart, Yıl: 42, Sayı: 497, S: 34-39.

SEKİZİNCİ BEŞ YILLIK KALKINMA PLANI

- 2001 “Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, DPT:2589-ÖİK: 601, Nisan, Ankara.

SENGE, Peter M.

- 1998 Beşinci Disiplin, (Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul.

SEUFERT, Andreas, VON KROGH, Georg & BACH, Andrea

- 1999 “Towards Knowledge Networking”, Journal of Knowledge Management, Vol: 3, No: 3, PP: 180-190, Kempston.

SIDI, Viktor

- 1997 “21’in Yüzyıla Girerken Değişim ve Bilgi Çağı”, Human Resources Dergisi, Yıl: 1, S: 7-15, İstanbul.

SOLIMAN, Fawzy, SPOONER, Keri

- 2000 “Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resources Management”, Journal of Knowledge Management, Vol: 4, No: 4, PP: 337-345, Kempston.

SOYUER, Haluk

- 1998 “İşletmelerde Bilgi Sistemlerinin Yönetim Problemi: Görev ve Sorumlulukların Dağıtımında Bir Yaklaşım”, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, No: 2, Antalya.

SKYRME, J. David

- 1998 “Developing A Knowledge Strategy”, The Bi-Monthly Magazine of The Strategic Planning Society”, PP. 6-12.

SMITH, A. Smith & MC KLEIN, James D.

- 2003 “Knowledge Management in Organisations: The State of Current Practice”, Queens Centre for Knowledge-Based Enterprises, Queen’s University at Kingston, PP: 1-18, Ontario, <http://www.business.queensu.ca/kbe>.

STANDING, Craig, BENSON, Stephen

- 2000 “Irradiating Intranet Knowledge: The Role of the Interface”, Journal of Knowledge Management, Vol: 4, No: 3, PP: 244-251, Kempston.

STEWART, Thomas A.

- 2000 Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği, (Çev: Nurettin Elhüseyni), BZD Yayıncılık, İstanbul.

STONEHAUSE, H. George, PEMBERTON, D. Jonathan

- 2000 “Learning and Knowledge Management in the Intelligent Organisation”, Participatiom & Empowerment, Vol: 7, No: 5, PP: 131-139, Bradford.

STUCKI, Heinz & ANDREWS I. Gregg

- 1999 “Knowledge-Based Economic Development: A Smplified Model For Practitioners”, <http://www.cio.com/knowledge/base/kb.economy.htm>.

SVEIBY, K. Erik

- 2000 “A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation”, ANZAM Conference, Macquarie University Sdney, <http://www.sveiby.com.au/Knowledgetheoryoffirm.htm>.

ŞENER, Burhan

- 2001 Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara.

ŞİMŞEK, Muhittin ve NURSOY, Mustafa

- 2002 Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme: Örnek Uygulamalar, Hayat Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

TAŞTAN, Seçil

1998 “Küreselleşme ve Küresel Strateji”,
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale013.html>.

TEK, Ö. Baybars

2000 “Değer Çağı ve Pazarlama”,
<http://www.insankaynaklari.com/degercağ/pazar.html>.

TINAR, M. Yaşar

2002 “2000’li Yıllarda Çalışan İnsan”,
http://www.isguc.org/ik_calisan_performans.pph.

TOSKAY, Tunca

1998 Turizm: Turizm Olayına Genel Yaklaşım, Der Yayınları,
 3. Basım, Ankara.

TUSİAD

1991

<http://www.tusiad.org/turkish/rapor/makina/rekabet/makina.pdf>.

TÜTÜNCÜ, Özkan, GÖKSU, Işıl ve GÜNLÜ, Ebru

1999 “Konaklama İşletmelerinde Maliyet Analizleri ve Fiyatlandırma Kararları”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 3, S: 129-146, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.

WIIG, M. Karl

1998 “Perspectives on Introducing Enterprise Knowledge Management”, 2nd International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management, Basel, Switsetland. 29-30 October.

WIIG, M. Karl,

1999 “What Future Knowledge Management Users May Expect”, Journal of Knowledge Management, Vol: 3, NO: 2, PP: 155-165, Kempston.

http://www.turizm.gov.tr/portal/istatistik_tr.asp?dir. Mayıs 2002.

<http://www.world->

[tourism.org/market_research/fact&figures/lastest_data](http://www.world-tourism.org/market_research/fact&figures/lastest_data). Mayıs 2002.

<http://www.europa.uu.int/comm/dg23>. Mart 2002

<http://www.aiai.edu.uk/~alm/kamks>. Nisan 2002.

YAYLI, Ali

1999 “Doğrudan Pazarlama Aracı Olarak İnternet: Konaklama İşletmeciliği Örneği”,

<http://www.sirius.gazi.edu.tr/~yayli/pazarlam.html>.

YENERSOY, Gönül

1997 Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

YÜREĞİR, Oya H.

2003 “Türkiye’deki Tekstil İşletmelerinde Bilgi ve Bilişimin Yeri”, Standart, Yıl: 42, Sayı: 497, S: 39-50.

EK

OTEL İŞLETMELERİNE UYGULANAN ANKET METNİ

Sayın Yönetici

Bu anket işletmenizin bilgi kapasitesini, bilgi sistem altyapısını, bilginin etkin rekabet sürecinde yönetilme derecesini ve bunlar ışığında işletmenizin rekabet gücünü ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Arzu ettiğiniz taktirde araştırma sonuçları tarafınıza gönderilecektir.

Yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, başarılı bir iş yaşamı dilerim

Arş. Gör. Erol DURAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu

e-mail: eroldurantr@yahoo.com

Tlf: 0286 218 00 18/ 14 12

Fax: 0286 218 05 47

1- Cinsiyetiniz

Bay Bayan

2- İşletme İçindeki Konumunuz

Genel Müdür Departman Müdürü Şef

3- Sektörde Çalışma Süreniz

1 Yılda az 1-3 Yıl 3-5 Yıl 5-10 Yıl 10 Yılda Fazla

4- İşletmede Çalışma Süreniz

1 Yılda az 1-3 Yıl 3-5 Yıl 5-10 Yıl 10 Yılda Fazla

5- Eğitim Durumunuz

İlköğretim Lise Üniversite Lisans Üstü

6- Mezun Olduğunuz Bölüm

Turizm İşlt. Filoloji İ.İ.B.F. Fen Edebiyat Diğer.....

7- İşletmenizin Yıldız Sayısı

*** Yıldız **** Yıldız ***** Yıldız

8- İşletmenizin Türü

Sayfiye Şehir

Aşağıdaki ifadeleri uygulama derecenize göre uygun seçeneği işaretleyiniz

Uygulanıyor (x)	Uygulanmıyor (x)	
❖ Bilgi paylaşımı için toplantılar organize etme.	()	()
❖ Beyin fırtınası seansları düzenleme.	()	()
❖ Personelin ve onların niteliklerinin dökümünü çıkarmak.	()	()
❖ Elektronik ortamdan yararlanmak.	()	()
❖ Dış eğitimden faydalanmak.	()	()
❖ İş rotasyonunu kolaylaştırmak.	()	()
❖ İtranet oluşturmak.	()	()
❖ Tartışma kültürünü geliştirmek.	()	()
❖ Diğer firmalarla karşılaştırmalardan yararlanmak.	()	()

Aşağıda yer alan ifadeleri işletmeniz açısından değerlendirerek her birine uygun olan seçeneği işaretleyiniz

Tamamen Katılıyorum (1) Katılıyorum (2) Kararsızım (3) Katılmıyorum (4) Hiç Katılmıyorum (5)

❖ Bilgi, rekabetçi çevrede faaliyetlerini sürdüren işletmelerin rekabet çabalarında başarılarını belirleyen bir girdidir.	()
❖ İşletmeler arası rekabetin konusu diğer kaynaklardan çok bilgi üzerine odaklanmıştır.	()
❖ Farklılaşma, odaklaşma ve maliyet önderliği gibi rekabet stratejilerinde bilgi, organizasyon açısından önemli bir faktördür.	()
❖ İşletmeler stratejik yönetim süreci içerisinde bilgiden etkin bir şekilde yararlanırlar.	()
❖ İşletmelerin iç ve dış çevresinin analizinden kaynaklanan bilginin stratejik yönetimde önemi büyüktür.	()
❖ Stratejik bilginin kullanımını sağlayan beyin gücü, işletmelerin yönetim faktörü içerisinde önemini artırmıştır.	()
❖ Stratejik değere sahip olan bilginin kullanımı daha çok üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilir.	()
❖ Geleceğin organizasyonlarında bilgi en önemli stratejik kaynak haline gelecektir.	()
❖ Organizasyonların verimlilik çabalarında bilginin rolü vazgeçilmez niteliktedir.	()
❖ Organizasyonlar yenilik yapma süreçlerinde bilgiyi anahtar kaynak olarak kullanırlar.	()
❖ Stratejik bilgiyi elde etmek ve yönetmek belirsizliğin hakim olduğu iş dünyasında başarı için kaçınılmazdır.	()
❖ Gelecekte bilginin temel olduğu işlerin sayısı artacaktır	()
❖ Bilginin stratejik bir organizasyon kaynağı haline gelmesi, insanların organizasyonlardaki önemini pekiştirecektir	()
❖ Kullanılabilir tüm bilgi kaynakları, bir şirketin en önemli rekabet kaynaklarıdır.	()
❖ Bir şirketin gelecekteki başarısı, bugün sahip olduğu entelektüel sermayenin nasıl yönetildiğine bağlıdır.	()

Aşağıdaki göstergeleri rakiplerinize göre değerlendirerek her göstergeye uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

(1) En iyi (2)İyi (3)Orta (4)Daha kötü (5)Bilmiyorum

❖ Doluluk oranı	()
❖ Karlılık	()
❖ Müşteri şikayetleri	()
❖ Personel devir hızı (Ayrılmalar)	()
❖ Örgüt içi iletişim düzeni	()
❖ İş hataları	()
❖ Hizmette uzmanlaşma	()
❖ Marka tanınmışlığı	()
❖ Hizmet kalitesi	()
❖ Fiyat politikası	()
❖ Ürün çeşitliliği	()

Yukarıda verdiğiniz cevaplar ışığında otelinizin rakiplere göre konumunu bütünsel olarak değerlendiriniz.

()En iyi ()İyi ()Orta ()Daha kötü ()Bilmiyorum

**T.C. YÖKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**