

**T.C.  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**YETENEK YÖNETİMİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET  
ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİLERİ: OTEL İŞLETMELERİNE  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Caner İmamoğlu**

**Düzce**

**Temmuz, 2018**

**T.C.  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**YETENEK YÖNETİMİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET  
ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİLERİ: OTEL İŞLETMELERİNE  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Caner İmamoğlu**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Süleyman Ağraş**

**Düzce**

**Temmuz, 2018**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından .....Anabilim  
Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ / DOKTORA TEZİ  
olarak kabul edilmiştir.

Başkan ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza Yeri)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı  
Enstitü Müdürü

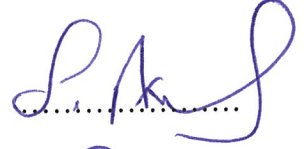
**T.C. DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Bu çalışma jürimiz tarafından Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Dr. Öğrt. Üyesi Ayhan KARAKAŞ (Başkan)

  
.....

Dr. Öğrt. Üyesi Süleyman AĞRAŞ (Üye)

  
.....

Dr. Öğrt. Üyesi Zeynep MESÇİ (Üye)

  
.....

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

25/07/2018

**Doç. Dr. Ali ERTUĞRUL**  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkilerini değerlendirdiğim bu tez çalışmamın planlamasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan, değerli zamanını ayırıp araştırmanın tamamında bilgisinden ve tecrübesinden yararlandığım saygıdeğer hocam ve tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Süleyman AĞRAŞ'a teşekkür ederim.

Son olarak, eğitim hayatım boyunca her zaman bana destek olan aileme, dostlarıma, Taner İMAMOĞLU'na, Banu SUGÖZÜ'ne ve Mehmet Ali ÖÇAL'a sevgilerimi sunuyorum.

## ÖZET

# YETENEK YÖNETİMİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİLERİ: OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**İMAMOĞLU, Caner**

**Yüksek Lisans, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi. Süleyman AĞRAŞ**

**Temmuz 2018, 110 sayfa**

Yetenek yönetimi, işletmelere rekabette avantaj sağlamak amacıyla, işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda gereksinim duyduğu, yüksek performans ve potansiyele sahip nitelikli işgücünün işletmeye kazandırılmasıdır. Bunun yanında nitelikli işgücü için gelişim olanaklarının sunulması ve elde tutulmasını kapsayan insan kaynakları yönetimi tarafından belirlenen rollerin ve sorumlulukların getirdiği yeni bir yaklaşımdır. Otel işletmelerinin turizm sektörü içerisinde rekabeti karşılamak, kaynakları daha verimli kullanmak, maliyetleri azaltmak, geleceğe yönelik riskleri azaltmak gibi stratejik hedeflere ulaşmak için yenilikçi olması ve yetenek yönetimi faaliyetlerinden yararlanmaları gerekmektedir. Bu tez çalışmasının amacı, otel işletmelerindeki yetenek yönetiminin otel işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Araştırma otel işletmeleri özelinde, doğal güzellikleri ve turizm potansiyeli açısından gelişmekte olan, çok sayıda alternatif turizm çeşidinin yapılabildiği Düzce ve Sakarya illerindeki otel işletmelerini kapsamaktadır. Bu çalışmada, araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş, veri toplama aracı olarak da görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, turizm endüstrisinde zaman zaman tartışılan “nitelikli işgücü” ile ilgili sorunlara yetenek yönetimi açısından yeni bir bakış açısı sağladığı gibi, yetenek yönetimi kapsamındaki faaliyetlerin rekabet üstünlüğüne nasıl dönüştürülebileceğine ilişkin de anlamlı katkılar sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek Yönetimi, Rekabet Üstünlüğü, Otel İşletmeleri, Otel Yöneticileri.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECTS OF TALENT MANAGEMENT ON SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESEARCH ON HOTEL ENTERPRISES**

**İMAMOĞLU, Caner**

**Master, Division of Tourism and Hotel Management**

**Supervisor: Dr. Süleyman AĞRAŞ**

**July, 2018, 110 Pages**

Talent management is the ability to operate a qualified workforce with high performance and potential, which the business needs in line with its strategic objectives, in order to gain a competitive edge in business. It is also a new approach brought about by the roles and responsibilities determined by human resources management, including the provision and retention of development opportunities for the qualified workforce. Hotel businesses need to be innovative and utilize talent management activities in order to reach the strategic objectives such as meeting competition within the tourism sector, using resources more efficiently, reducing costs, reducing risks for the future. The aim of this thesis is to demonstrate the influence of hotel management's talent management activities on achieving sustainable competitive advantage of hotel businesses. The research covers hotel enterprises in Düzce and Sakarya provinces where a number of alternative tourism cultures can be made, which are developing in terms of natural beauty and tourism potential. In this study, qualitative research method was preferred as research method and interview technique was used as data collection tool. The results of the research provide a new perspective on talent management issues related to the "qualified workforce", which is sometimes discussed in the tourism industry, as well as a significant contribution on how talent management activities can be transformed into competitive advantage.

**Key Words:** Talent Management, Competitive Advantage, Hotel Enterprises, Hotel Managers

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>II</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IV</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>IX</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Giriş</b> .....	<b>1</b>
1.2. Araştırmanın Problemi .....	3
1.3. Araştırmanın Amacı .....	4
1.4. Araştırmanın Önemi .....	4
1.5. Araştırmanın Sayıltıları .....	5
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	5
1.7. Tanımlar .....	6
1.7.1. Kısaltmalar.....	6
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>7</b>
<b>LİTERATÜR</b> .....	<b>7</b>
<b>2.YETENEK KAVRAMI VE YETENEK YÖNETİMİ</b> .....	<b>7</b>
2.1.Yetenek Kavramı.....	7
2.2. Yetenek ve Diğer Kavramlarla İlişkisi .....	8
2.2.1. Yetenek – Beceri İlişkisi.....	8
2.2.2. Yetenek – Yetkinlik İlişkisi .....	9
2.2.3. Yetenek – Tecrübe İlişkisi .....	10
2.2.4. Yetenek – Zekâ ilişkisi .....	10
2.3. Yetenek Yönetimi.....	12
2.4. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Yetenek Savaşları .....	13
2.5. Yetenek Yönetiminin Kapsamı .....	15
2.5.1. Kariyer ve Performans Yönetimi .....	15
2.5.2. Eğitim ve Motivasyon.....	17
2.5.3. Çalışanı Elde Tutma ve Güçlendirme .....	18



2.5.4. Etkili Liderlik-Koçluk-Mentörlük-Yetenek Sarraflığı.....	19
2.6. Yetenek Yönetiminin Süreçleri .....	21
2.6.1. İşe Alma.....	21
2.6.2. Geliştirme.....	21
2.6.3. Elde Tutma.....	22
2.7. Yetenek Yönetiminin Temel Uygulamaları .....	23
2.7.1. Kilit Pozisyonlar Belirlemek .....	23
2.7.2. Yetkinliklerin Saptanması.....	24
2.7.3. Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırılması.....	25
2.7.3.1. Thomas Steward Sınıflandırması .....	26
2.7.3.2. McKinsey Sınıflandırması .....	27
2.7.3.3. Deloitte Sınıflandırması .....	28
2.7.4. Cezbet-Geliştir-Bağla Yaklaşımı .....	30
2.7.5. Yedekleme ve Lider Gelişim Programları .....	30
2.8. Yetenek Yönetimi Konusunda Yapılmış Araştırmalar .....	31
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>34</b>
<b>3.SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ .....</b>	<b>34</b>
3.1. Rekabet Kavramı .....	34
3.2. Rekabet Üstünlüğü ve Sürdürülebilirliği.....	35
3.3. Rekabet Üstünlüğü İle İlgili Teoriler .....	37
3.3.1. Endüstriyel Örgüt Teorisi .....	38
3.3.1.1.Rekabet Stratejileri.....	39
3.3.1.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi .....	40
3.3.1.1.2. Farklılaştırma Stratejisi .....	41
3.3.1.1.3. Odaklanma Stratejisi .....	42
3.3.1.2. Michael Porter'ın Beş Güç Modeli .....	45
3.3.1.2.1. Yeni Girişimcilerin Tehdidi ve Giriş Engeli .....	46
3.3.1.2.2. İkâme Mal ve Hizmetlerin Tehdidi .....	47
3.3.1.2.3. Müşterilerin Pazarlık Gücü.....	47
3.3.1.2.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	48
3.3.1.2.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet .....	48
3.3.2. Kaynaklara Dayalı Rekabet Üstünlüğü.....	49
3.3.2.1. Kaynak Temelli Teori .....	49

3.3.2.1.1. İşletmenin Kaynak ve Yetenekleri .....	50
3.3.2.1.2. Değer Zinciri Analizi.....	51
3.4. Rekabet Üstünlüğünün Sağlanması İçin Temel Yetenekleri Geliştirmede Yararlanılan Yöntemler .....	54
3.4.1. Değişim Mühendisliği (Süreç Yenileme) .....	55
3.4.2. Kıyaslama (Benchmarking) .....	56
3.4.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) .....	57
3.5. Yetenek Yönetimi Faaliyetlerinin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkileri .....	59
3.5.1. Yetenek Yönetiminin Rekabet Açısından Önemi.....	59
3.6. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Konusunda Yapılmış Araştırmalar.....	60
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>62</b>
<b>4.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....</b>	<b>62</b>
4.1. Araştırma modeli .....	62
4.2. Evren ve Örneklem.....	62
4.3. Veri Toplama Araçları.....	63
4.4. Verilerin Toplanması.....	63
4.5. Verilerin Analizi .....	63
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>65</b>
<b>5. BULGULAR.....</b>	<b>65</b>
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>74</b>
6.1. Sonuç .....	74
6.2. Öneriler.....	76
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>78</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>97</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Yetenek Tanımları.....	7
<b>Tablo 2.</b> Yetenek Yönetimi Tanımları.....	12
<b>Tablo 3.</b> İşgücü Sınıflandırma.....	24
<b>Tablo 4.</b> İşgücü Katma Değer Matrisi.....	26
<b>Tablo 5.</b> Yetenek Yönetimi Konusunda Yapılmış Bazı Araştırmalar.....	32
<b>Tablo 6.</b> Rekabet Gücünün Yüksek/Düşük olmasının Avantaj/Dezavantajları.....	35
<b>Tablo 7.</b> Porter'ın Genel Rekabet Stratejileri.....	40
<b>Tablo 8.</b> Rekabet Stratejilerinin Gereklilikleri ve Özellikleri.....	44
<b>Tablo 9.</b> Değer Zinciri Modeli.....	52
<b>Tablo 10.</b> Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Avantajları Ve Dezavantajları.....	59
<b>Tablo 11.</b> Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri.....	65
<b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	66
<b>Tablo 13.</b> Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yetenek Yönetimine Yönelik Görüşleri..	66
<b>Tablo 14.</b> Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Rekabet Üstünlüğüne Yönelik Görüşleri.	67
<b>Tablo 15.</b> Yetenekli İşgücünün İstihdamı İle İlgili Sorunların Varlığı.....	67
<b>Tablo 16.</b> Yetenekli İşgücünün İstihdamı İle İlgili Sorunların Çözümü.....	68
<b>Tablo 17.</b> Yetenekli İşgücünün İşletme Açısından İkamesinin Zorluğuyla İlgili Görüşler.....	68
<b>Tablo 18.</b> Yetenekli İşgücüne Sahip Olmanın Avantajları.....	69
<b>Tablo 19.</b> Yetenekli İşgücüne Sahip Olmanın Rekabet Üstünlüğüne Etkileri.....	69
<b>Tablo 20.</b> Otel İşletmelerinde Yetenekli İşgücüne İhtiyacın En Çok Hissedildiği Alanlar .....	70
<b>Tablo 21.</b> İşgücü Devir Oranlarının Yüksekliğinin Yetenek Yönetimi Üzerinde Etkisi.....	70
<b>Tablo 22.</b> Yetenekli İşgücünü İşletmeye Çekme, Geliştirme Ve Elde Tutma Çalışmaları.....	71
<b>Tablo 23.</b> Rakip İşletmelerle Bulunulan İşletmenin Karşılaştırılma Durumu.....	71
<b>Tablo 24.</b> Rakip İşletmelerle İşgücünün Yeteneklerini Karşılaştırma.....	71
<b>Tablo 25.</b> Stratejik Pozisyonları Doldurmada Örgütsel Yedekleme.....	72
<b>Tablo 26.</b> Yetenek havuzunun işletmenin uyguladığı rekabet stratejisine etkisi.....	72
<b>Tablo 27.</b> Otel İşletmelerinin Rekabet Stratejileri.....	72

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Deloitte İşgücü Sınıflandırma Matrisi.....	29
Şekil 2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü.....	37
Şekil 3. Porter'a Göre Rekabet Üstünlüğü Stratejisini Belirleyen Faktörler.....	39
Şekil 4. Porter'ın Endüstride Rekabeti Belirleyen Beş Güç Modeli.....	45
Şekil 5. İşletme Yeteneklerinin Geliştirilmesi veya Kazandırılmasında Etkili Teknikler.....	54
Şekil 6. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı.....	58
Şekil 7. Teorik Araştırma Modeli.....	62



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.1. Giriş

Küreselleşmenin hız kazanması ile işletmeler açısından rekabet edebilmenin koşulları da her geçen gün farklılaşmaktadır. Günümüzde farklı ve kalıcı olmanın ana etkeni yetenekli bireylerin işletmeye çekilmesi, geliştirilmesi ve işletmede tutulması şekline dönüşmektedir. Yöneticilerin, yetenek yönetimi konusunda işletmenin muhtaç olduğu, iyi performans ve potansiyeli olan bireylerin işletmeye kazandırılması ve gelişim imkânlarının sunulmasını kapsayan sürece dikkat etmesi gerekmektedir. Bu nedenle yöneticiler işletmede istihdam etmek istedikleri çalışanları seçerken, çalışanların yeteneklerini dikkate almak, onları doğru departmanda istihdam etmek ve onların yeteneksel gelişimlerinin artmasını sağlamak durumundadırlar. Tüm bunlar, işletmenin hedeflerine ulaşmasına, müşteri memnuniyeti ve müşteri algısını pozitif yönde etkilemesine ve işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesine imkân verecektir.

Yetenek başarı, beceri, pratiklik, yenilik ve zamanı etkin kullanabilme gibi özellikleri kapsayan bir kavramdır. Yani kişinin belli bir süre zarfında, işleri daha rahat yapabilme ve başarıya ulaşmada bulunduğu yerdeki kişileri de örgütleyebilme kabiliyetidir (Tabancalı ve Korumaz, 2014:142). Yetenek yönetimi, işletmenin ihtiyaçlarına yönelik olarak doğru iş görenlerin, doğru zamanda, doğru işlerde ve doğru faaliyetlerde bulunabilmelerinin sağlanmasıdır. İşletmenin tüm departmanlarında bulunan yöneticilerin arasında iletişim ve işbirliği gerektiren; iş gören planlaması, çalışan alımı, eğitilmesi, yeteneklerin gözlemlenmesi, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi farklı aşamaları kapsayan ve son zamanlarda işletmelerin çoğunun mecburi olarak önüne çıkmaya başlayan bir yaklaşımdır (Alayoğlu, 2010:70-71). Bu yönetim yaklaşımı, işletmenin diğer işletmelerle rekabet edebilmesi açısından oldukça önemlidir.

Rekabet, ortak amacı olan kişilerin kendi içinde çekişmesi veya yarışı ya da kişi veya toplulukların kendi aralarında sürdürdüğü üstünlük mücadelesi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre rekabet, bir alanda başkasından geri kalmama, hatta başkasını geçme isteği, duygusu ve gayreti şeklinde

belirlenmektedir(Tutkavul, 2016:10). Türkiye’de ise, rekabet kavramı yürürlüğe girmiş olan Rekabetin Korunması Hakkında Kanun’da şu şekilde tanımlanmıştır: “mal ve hizmet piyasasındaki teşebbüsler arasında serbestçe iktisadi kararlar verilmesini sağlama mücadelesidir”. Literatürde çok sayıda rekabet kavramına ilişkin tanım bulunmaktadır fakat rekabetin temel özelliği içinde işletmeler arasında karşılıklı olarak bir yarışın olması ve bu doğrultuda bazı faaliyetlerde bulunulması süreci kendisini göstermektedir(Coşar, 2008:46) Bu süreç, işletmelerin rekabette birbirlerine karşı üstünlüklerini hissettirme mücadelesidir.

Porter’a göre rekabet üstünlüğü, işletmenin müşterilerine yönelik olarak gerçekleştirebildiği değerden oluşmaktadır ve bu değer, işletmenin üretim maliyetinden fazladır. Barney, bir işletmenin rekabette üstünlüğe sahip olabildiğini, değer oluşturan stratejiyi uygularken, bu stratejinin sektörde diğer rakipler tarafından uygulanamaması şeklinde tanımlamıştır(İlkus, 2012:4-6). Soyer ve Erkut(2008:40) ise rekabet üstünlüğünü, “bir işletmenin veya o işletmenin ürünlerinin, müşterilerin gözünde rakip işletmelerden pozitif olarak farklılaşması” şeklinde tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre işletme düzeyinde rekabet avantajı, bir işletmenin rakipleri karşısında sunduğu ürün ve hizmetler sayesinde rakiplerinin potansiyel müşterilerine sahip olması ve ortaklarının gözünde eriştiği maddi ve manevi üstünlükler olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte kavram, bir işletmenin rakiplerine karşı pazardaki konumunu koruması ve katma değer oluşturan kaynaklarını sürdürülebilir hale getirmesi yeteneği olarak da açıklanmaktadır(Kılınç ve Taşgit, 2007:957).

Rekabet avantajı kavramı, bir taraftan işletmelerin rakipleri karşısında teknolojik, yasal veya coğrafi açıdan benzersiz avantajlar elde etmeleri olarak açıklanırken (Hostiuck ve Kurtz,1973) diğer taraftan ise en düşük maliyet ve en farklı pozisyonu elde etmeleri (Hall,1980) olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde rekabet avantajının ölçüleri, işletmelerin rakiplerinden ne kadar daha iyi performans gösterdikleri ile açıklanmaktadır. Rekabet avantajını işletme performansı ile açıklayan yaklaşımlar bulunmaktadır. Bazı işletmelerin neden diğerlerinden daha fazla yüksek performans göstermeleri nedeniyle rekabette avantaj elde ettikleri savunulmaktadır. Örneğin Ma (1999) rekabet avantajını, işletmeler arasındaki farklılıklara ve bu farklılıkların müşteriler için oluşturduğu değere dayandırmaktadır. Rakiplerinden farklı ve müşteri için değer ifade eden bir özelliğe sahip işletmelerin daha iyi

performans gösterdiği ve alıcılarına daha iyi hizmet sunduğu savunulmuştur. Bu farklı özellik, dağıtım ve tedarik kaynaklarına avantajlı yakınlık, tanınan bir marka, yenilikçilik ve üretimde verimlilikten kaynaklanabilir.

Barney (1991:99-120) rekabet avantajını işletmelerin rakiplerinden farklı kaynak ve yetenekleri temelinde ele almışlardır. Bu modele göre işletmelerin kıt, değerli ve taklit edilmesi güç olan kaynak ve yeteneklere sahip olmaları onları rakipleri karşısında üstün bir konuma getirecektir. Bununla birlikte Prahalad ve Hamel (1990) işletmelerin rekabet avantajı sağlamada en iyi bildikleri işlere odaklanmaları gerektiği üzerinde durmuşlardır. Bu yaklaşım işletmelerin stratejik öneme sahip temel yeteneklerin geliştirilmesini gerektirmektedir. Bakırtaş ve Bakırtaş (2008:104) temel yetenekleri, müşterilere yönelik görünen bir değeri olan, rakiplere göre benzersiz, taklidi zor, birçok pazara giriş sağlayan teknolojilerin ve bakış açılarının bütünü olarak tanımlamışlardır.

Bu tez çalışmasının amacı, otel işletmelerindeki yetenek yönetiminin otel işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri üzerindeki etkilerini ortaya koymak” şeklinde belirlenmiştir. Çalışmanın amacına ulaşmak yoluyla, otel yöneticilerinin yetenek yönetimi konusundaki farkındalık ve faaliyetleri ile bu faaliyetlerin rekabet ve rekabet üstünlüğüne yansımaları değerlendirilecektir. Araştırmanın saha çalışmaları doğal güzellikleri ve turizm potansiyeli açısından gelişmekte olan, kıyı turizmi, sağlık turizmi, av turizmi, tarım turizmi ve spor turizmi gibi birçok turizm çeşidinin yapılabildiği Düzce ve Sakarya illerinin, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş olup, veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Otel genel müdürleri, müdürleri ve departman yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır.

## **1.2. Araştırmanın Problemi**

Otel işletmelerinde görev yapan üst düzey yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamalarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkileri bulunmaktadır. Araştırmanın problemi; yetenek yönetimi kapsamında faaliyetlerin otel işletmelerinde rekabet açısından ne tür etkiler oluşturduğunu belirlemektir.

### 1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Düzce ve Sakarya illerindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yetenek yönetimi çerçevesindeki faaliyetlerin rekabet üstünlüğüne etkilerini ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında belirlenen hedefler (alt amaçlar) şu şekildedir:

- Otel işletmesi yöneticilerinin yetenek yönetimi konusundaki farkındalığını tespit etmek.
- Yetenek yönetimi kapsamında faaliyetlerin otel işletmelerinde rekabet açısından ne tür etkiler oluşturduğunu belirlemek.
- Yetenek temelli rekabet üstünlüğü yaklaşımını otel işletmeleri örnekleri üzerinden incelemek.
- Yetenek yönetimi temelindeki çalışmaların otel işletmelerinin farklılaşma ve maliyet yönlü stratejilerine etkilerini ortaya koymak.
- Düzce ve Sakarya illerindeki otel işletmelerinde yetenek yönetimini uygulamalarını ortaya koymak.

### 1.4. Araştırmanın Önemi

Yetenek yönetimi uygulamalarının araştırılması kapsamında yapılan daha önceki çalışmalarda; bankacılık, finans, sağlık ve basın-yayın sektörü üzerine yoğunlaşmıştır. Fakat turizm alanında, literatürde bu konuyla ilgili çok az sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Önerilen tez konusunun özgünlüğü şu noktalardan ortaya çıkmaktadır.

- Otel işletmelerindeki yetenek yönetimi uygulamalarının tespit edilmesi ve bu uygulamaların rekabet üstünlüğüne etkilerinin incelenmesi
- Otel işletmelerinin “nitelikli işgücü” istihdamı ile ilgili sorunlarına yetenek yönetimi temelinde yeni bir bakış açısı sunulması
- Düzce ve Sakarya illerindeki otel işletmelerinin nitelikli işgücü imkânlarına erişim durumunu, nitelikli işgücünü geliştirme ve elde tutma ile ilgili çalışmalarının tespit edilmesi,



- Otel işletmelerinde işgücü devir oranlarının yüksekliği yetenek yönetimi ile ilgili faaliyetlere nasıl yansdığı ve bunun rekabet üstünlüğü üzerinde oluşturduğu etkilerin tespit edilmesi
- Otel işletmelerinin hem yönetici hem de çalışan düzeyinde işgücünün yeteneklerinden yararlanma ve bunu rekabet üstünlüğüne dönüştürme durumunu tespit edilmesi
- Otel işletmelerinde yeteneğe verilen değer, yönetici ve çalışanların bu konudaki algılamalarının belirlenmesi
- Düzce ve Sakarya illerinin 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki yetenek yönetimi uygulamalarının, bu otel işletmelerine sağladığı rekabet üstünlüğünün açıklanabilmesi

Ulusal anlamdaki özgünlüğü ve yapacağı temel katkı ise otel işletmelerinin yetenek yönetimi uygulamalarını analiz ederek önerilerde bulunmasıdır. Bununla birlikte gelişmekte olan Düzce ve Sakarya illerindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yetenek yönetimi uygulamalarının rekabet üstünlüğüne etkisi sektöre yönelik önemli katkılar arasındadır.

### **1.5. Araştırmanın Sayıtları**

Araştırmanın sayıtları aşağıda belirtildiği gibidir;

- Örneklemin evreni temsil edeceği düşünülmüştür.
- Araştırma kapsamında görüşmeye dâhil edilen otel işletmesi yöneticilerinin verdiği cevapların samimi ve dürüst olduğu varsayılmaktadır.

### **1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Tezin konusu Düzce ve Sakarya illerindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerini kapsamaktadır. Tez konusu ile ilgili veri ve dokümanlar, bu otellerin üst kademe yöneticileri ve departman müdürlerinin bakış açıları ile değerlendirilmiştir. Bu nedenle

konunun kapsamı otel işletmelerinin üst kademe yöneticilerinin ve departman müdürlerinin görüşleri ile sınırlıdır. Tez konusunun literatür incelemesi kısmındaki kapsamı ise konuyu yetenek yönetimi uygulamaları ve rekabet üstünlüğü açısından ele almasıdır. Üst kademe yöneticilerin ve departman müdürlerinin görüşleri çerçevesinde yapılan değerlendirmeler ve çıkarılan sonuçlar, yetenek yönetimi uygulamalarını ve rekabet üstünlüğünü kapsamaktadır. Kapsamın bu şekilde belirlenmiş olması, çalışmanın amacı ile ilişkilidir. Üst kademe yöneticilerin ve departman müdürlerinin, otel işletmelerindeki yetenek yönetimi uygulamaları ve rekabet üstünlüğü konusunda bütüncül bir bakış açısına sahip oldukları kabul edilmektedir.

## **1.7. Tanımlar**

**Yetenek yönetimi:** Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli yeteneklerin nasıl örgüte çekileceği, örgütte tutulacağı ve geliştirileceği gibi konuları içermekte; aynı zamanda, liderlik ve kilit yönetim pozisyonlarını doldurmak için örgüt içindeki yetenekli işgörenlerin geliştirilerek terfi edilmesini de kapsamaktadır.

**Rekabet üstünlüğü:** İşletmenin rakiplerinin gerçekleştiremeyeceği bir stratejiyi uygulaması, rakiplerine göre aynı stratejiyi daha üstün gerçekleştirmesi veya değer oluşturan benzersiz bir portföye sahip olmasından kaynaklanan konumsal üstünlüktür.

### **1.7.1. Kısaltmalar**

**IQ:** Bilişsel Zekâ

**EQ:** Duygusal Zekâ

**CEO:** İdari Yönetim Amiri

**İŞKUR:** Türkiye İş Kurumu

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİTERATÜR

#### 2.YETENEK KAVRAMI VE YETENEK YÖNETİMİ

Bu bölümde yetenek ve yetenek yönetimi kavramlarına ilişkin tanımlar, yetenek ve yetenek yönetimiyle ilgili konular, yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkış nedenleri, yetenek yönetiminin süreçleri, yetenek yönetiminin uygulamaları ve yetenek yönetimi konusunda yapılmış araştırmalar hakkında bilgi verilmektedir.

##### 2.1.Yetenek Kavramı

Yetenek kavramı ile ilgili çok sayıda tanıma rastlamak mümkündür. Türk Dil Kurumuna göre yetenek, bireyin bir şeyi anlama ve yapabilme kabiliyetidir. Aynı zamanda kişinin bir duruma uyum sağlaması amacıyla kendisinde bulunan ve doğuştan sahip olduğu güçtür(Türk Dil Kurumu, 2017). Yetenek, kişinin belli olayları kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuçlandırabilme gibi düşünsel özelliklerinin bütünüdür(Erdoğan, 1987:6-19). Doğan ve Demiral (2008:145-165)'a göre yetenek; başarı, kabiliyet, liderlik pratiklik, kreatiflik ve zaman kavramlarının bileşiminden oluşmaktadır. Tabancalı ve Korumaz (2014:142)'a göre yetenek: başarı, beceri, pratiklik, yenilik ve zamandan faydalanabilme gibi özellikleri kapsayan bir kavramdır. Yani kişinin belli bir zamanda, işleri basitçe yapabilme ve başarıya ulaşmada bulunduğu yerdeki kişileri örgütleyebilme kabiliyetidir.

Yetenek kavramına ilişkin yapılan farklı tanımlar Tablo 1' de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Yetenek Tanımları

Yazarlar	Yıl	Tanım
Feldman	1986	Yetenek; kişinin algılama, öğrenme, sergileme ve üretme gücüne kaynaklık eden potansiyeli oluşturmaktadır.
Klifman	2009	Yetenek; bireyin belli faaliyetlerde bulunabilmesini, beceri, bilgi, deneyim, yargı, tutum, karakter ve dürtülerini içeren kişisel becerilerin toplamıdır.

**Tablo 1. Yetenek Tanımları(Devamı)**

Çırpan	2009	Herhangi bir şeyi öğrenmek, bir işi yapıp tamamlamak veya bir duruma başarıyla uyum sağlayabilmek için organizmanın sahip olduğu doğuştan gelen güçtür.
Altınöz	2010	Yetenek kavramı, kişinin potansiyel olarak herhangi bir alanda neleri daha iyi yapabileceği konusundaki becerisidir. İletişim yeteneği, ikna edebilme yeteneği, algılayabilme yeteneği örnek verilebilir.
Polat	2011	Yetenek, bir üretkenliğin oluşturulabilmesi amacıyla insan doğasındaki uygulamaya yönelik tekrar edilebilen duygu, düşünme ve davranış kalıbıdır.

Tablo 1'deki yazarlar yeteneği farklı bakış açılarıyla yorumlamışlardır. Bazıları, yeteneği doğrudan potansiyel ile eşleştirmekte ve bazıları da yeteneği bireysel becerilerin toplamı olarak ele almaktadır. Bazı yazarlar, yeteneği organizmada bulunan doğuştan gelen güç olarak değerlendirmiş ve bazı yazarlar da, yeteneği insan kaynakları yönetimiyle ilişkilendirerek yorumlamıştır. Bazı yazarlara göre ise yetenek doğuştan gelmekte ve insanın içinde bulunmaktadır.

## **2.2. Yetenek ve Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Yetenek kavramı beceri ve yetkinlik kavramlarıyla yakından ilişkilidir. Dolayısıyla bu kavramlarla karıştırılmaktadır. Bu kavramların yetenek kavramıyla olan ilişkisini açıklamak yetenek kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Buna ek olarak yeteneğin tecrübe ile olan ilişkisine de yer verilecektir.

### **2.2.1. Yetenek – Beceri İlişkisi**

Beceri bilgiyi uygulayabilme, problemleri çözebilme ve görevleri tamamlayabilme yeteneğidir(Güneş, 2012:1-9). Beceriler, bir insandan diğerine aktarılabilen kabiliyetlerdir. Örneğin muhasebeciler için hesap yapmak bir beceridir. Eğer yeni muhasebeciniz tuhaf bir şekilde hesap yapmasını bilmiyorsa, bunu ona öğretebilirsiniz(Çevik, 2014:9-10).

Beceri bir yetenek türüdür. Yetenekte beceriden farklı olarak bireyler arasında aktarma durumu yoktur. Yetenek kişinin kendinde mevcut olan yapabilirlik durumudur fakat beceri bunların sonradan öğrenilenlerle şekillenmesinden oluşmaktadır(Güner, 2016:12).

## 2.2.2. Yetenek – Yetkinlik İlişkisi

Yetkinlik, kişilerin organizasyondaki görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için, sahip olmaları gereken davranışsal faktörler olarak ifade edilebilmektedir.

Yetkinlikler bilgi, beceri ve tutum unsurlarını içeren performansın yükselmesine etki eden davranışlar bütünü olarak da tanımlanabilmektedir(Yenigün, 2013:20). Yetkinlik sonradan edinilen bir davranış biçimidir ve üç boyuttan oluşmaktadır. Yetkinliğin ilk boyutunu, doğuştan gelen karakter özellikleri oluşturmaktadır. Bunlar; güdüler, kişisel özellikler, kişinin kendine bakışı, bilgi ve beceridir. Yetkinliğin boyutlarını temsil eden özellikler aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır:

- **Güdüler:** Kişinin belli davranışlar sergilemesine neden olan düşünce, istek ve dürtülerdir. Bunlar davranışın seçimine, yönlendirilmesine ve uygulanmasına neden olmaktadır.
- **Kişisel özellikler:** Kişinin bir olay karşısındaki tutumsal davranışlardır.
- **Kişinin kendine bakışı:** Kişinin sahip olduğu benlik duygusu, kendini algılayış biçimi ve temel değerleridir.
- **Bilgi:** Kişinin belli bir konuda sahip olduğu, işlenmiş veri olarak tanımlanır.
- **Beceri:** Zihinsel ya da fiziksel eylemi gerçekleştirebilme yeteneğidir

İkinci boyutta; güdüler, kişisel özellikler ve kişilik yapısı bireysel performansı oluşturan davranışı etkileyen yetkinliklerdir. Bir yetkinliğin iş performansını etkileyebilmesi, eyleme yol açan niyet ya da isteği kapsamı gerekmektedir. Üçüncü boyutta ise, sahip olunduğu düşünülen veya zannedilen bir yetkinliğin işgören başarısında önemli fark oluşturmaması, bunun yetenek olarak değerlendirilemeyeceği anlamına gelmektedir. Yetkinliklerin nitelikleri, çalışanları başarıya ulaştırmalarıyla değerlendirilebilmektedir. Özetle yetenek kavramı kişinin bedensel ve zihinsel kapasitesini gösterirken, bu kapasitenin yüksek performansa erişiminde kişinin

yetkinliğini bilgi, beceri ve tutumların nasıl kullanıldığı göstermektedir(Güner, 2016:13-14).

### **2.2.3. Yetenek – Tecrübe İlişkisi**

Tecrübe bir olaya veya konuya maruz kalmak ya da müdahale etmek yoluyla, hâkim ve hazırlıklı olmaktır. Yani önceden o konuyu ya da olayı yaşamış veya görmüş olmaktır(DMY, 2015). Farklı alanlarda yapılmış araştırmalar sonucunda, birçok çalışanın iş yaşamında, işini ne kadar zamandır yapıyor olursa olsun, çok fazla başarı gösteremediği, hatta işe başlama becerisinin bile dışına çıkamadığı belirlenmiştir. Temel yetenekler kapsamında düşünüldüğünde ise finansal danışmanlar, ekonomi uzmanları ve akademik personeller gibi deneyimlilerin iş yaşamlarında minimum düzeyde tecrübesi olan çalışanlardan daha iyi olmadıkları tespit edilmiştir. İşletme yöneticilerine uygulanan çalışmalarda ise bu verileri güçlendirecek bilgilere ulaşılmıştır. Farklı konularda tecrübe sahibi birçok araştırmacı tarafından bu olgu “deneyim tuzağı” olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin tecrübeli yöneticilere önem vermelerine rağmen, yapılan araştırmalar çoğunlukla tecrübeli yöneticilerin daha iyi sonuçlar elde edemediklerini göstermiştir. Bu durum, tuhaf bir hâl olarak, bazı çalışanların tecrübe edindikçe daha kötü performans göstermesine kadar ulaşmıştır(Colvin, 2011: 10-11).

Ayrıca, Northwestern Üniversitesi’nden Benjamin Jones Nobel ödüllünü kazananlara ve yenilikçilere yönelik araştırmasında, bilim insanları ile iktisatçıların ilerleyen yaşlarda daha az katkı sağlayabildiğini ve iş dünyasından yönetime geniş bir alanda da insanların ilk patentlerini aldıkları yaşın her yüzyılda bir yüzde 6-7 oranında arttığı sonucuna ulaşmıştır(Tümen, 2014:36).

Tecrübe, tek başına yeteneği geliştirmede yeterli değildir ve erken yaşta keşfedilmiş yetenek üzerinde çalışmak, kişiye rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Atatürk’ün okul döneminde matematiğinin çok iyi olması ya da ünlü futbolcu Cristiano Ronaldo’nun küçük yaşta antrenmanlara başlatılması örnek olarak verilebilmektedir.

### **2.2.4. Yetenek – Zekâ ilişkisi**

Yetenek ve zekâ birbiriyle yakından ilişkilidir. Zekâ kavramı, bilişsel zekâ (IQ) ve duygusal zekâ (EQ) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Zekâ en karışık kavramlardan biridir. Bazı insanlar rakamlar, bazıları kelimeler, bazıları soyut ve bazıları da somut bilgiler konusunda zekidirler. Buradan hareketle tanıma, anlama ve uyum yeteneği bilişsel zekâ ya da IQ olarak tanımlanmaktadır(Baltaş, 2006:5). IQ kavramı temel bir zekâ seviyesini belirtmekte olup, zekânın belli yönlerini ölçen on altı testle ortaya çıkmaktadır. Testler bilgi, aritmetik, kelime dağarcığı, anlama, resim tamamlama, kodlama, nesnelere birleştirme ve benzerlikler üzerinde durmaktadır. Araştırmacılar yüzlerce insana bu testi uygulamışlardır. Alt testlerden birinde başarılı olan insanların genel olarak bütün testlerde başarılı olduğu sonucuna ulaşmış, alt testlerdeki performansa etki eden genel etmene zekâ ya da “g” adını vermişlerdir(Colvin, 2011:62).

İş hayatında performansı yüksek olan çalışanların olağandışı zihinsel beceri ve güçlü bir hafızaya sahip oldukları görülmüştür. Örneğin; General Electric eski CEO’su Jack Welch en büyük küresel şirketlerden birini yönetmenin yanında, her olup biteni hafızasında tutmasıyla ünlüdür. Berkshire Hathaway yatırım şirketinin sahibi Warren Buffett, ilerleyen yaşına rağmen zor olan matematiksel hesapları zihninden yapabilmesiyle ünlüdür. Aslında araştırmalar, IQ ile başarı arasında hiçbir bağıntı olmadığını ortaya koymuş ve olağandışı bir başarı için üstün zekâyâ sahip olmanın gerekmediğini göstermiştir. Çoğu araştırmacının eleştirileri ve çalışmaları IQ seviyesinin tek başına yeterli olmadığını ispatlamış olup, zaman içerisinde sosyal becerilerimizi, hoşgörüyü ve sağduyuyu ölçümlendiren Duygusal Zekâyı (EQ) ön plana çıkarmıştır. Bu kavramların duayenleri Harvard Üniversitesi’nden Prof. Dr. Howard Gardner ve Daniel Goleman’dır. Bireyin kurduğu ilişkileri ve bu ilişkilerin niteliklerini belirleyen, davranışlarımızı yönlendiren, diğer bireylerle baş edebilmeyi kolaylaştıran, duygularımızı etkili olarak kullanma yeteneği duygusal zekâ olarak adlandırılmaktadır. Duygusal zekâ ve bilişsel zekâ arasındaki en önemli ayrım, duygusal zekânın geliştirilebilirlikte bilişsel zekâyâ göre daha esnek olmasıdır(Tümen, 2014:42-43).

Son 36 yılda her yıl kâr eden Amerikan uçak şirketi South West Airlines işe alacağı kişilerde tutum ve kişilik özellikleri açısından mizah duygusu gelişmiş, görev duygusu yüksek, enerjik ve güvenilir çalışanları tercih etmesiyle ön plana çıkmaktadır(Colvin, 2011:73-74). Yapılan bir diğer araştırmaya göre insanların başarısının altında %12,5 bilgi, %87 insan ilişkileri etkili olmaktadır. Duygusal zekâsı

yüksek, sosyal becerisi ve insani ilişkileri gelişmiş kişiler iş hayatında daha başarılı grafik çizmektedirler(Çakırer, 2009:44).

### 2.3. Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi, işletmelerin sürekli büyüyüp pazarda rekabet edebilmesine imkân veren bir anlayıştır. Yetenekli işgücüne sahip olmak ve bu işgücünden verimli şekilde faydalanabilmek oldukça önemlidir. Bu amaçla yenilikçi olmak, değer oluşturabilmek ve rekabette farklılık sağlayabilmek işletmeler açısından performansın ana kaynağı olarak görülmektedir(Doğan ve Demiral, 2006:150-151). Yetenek yönetiminin tanımına ilişkin literatür detaylı incelendiğinde, yetenek yönetiminin kapsamlı bir süreç olduğu ve dolayısıyla yapılan tanımların birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Kavrama ilişkin yapılan tanımlardan bazıları ve bakış açıları Tablo 2 'de sıralanmıştır.

**Tablo 2.** Yetenek Yönetimi Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Jackson ve Schuler	1990	Yetenek yönetimi; doğru zamanda, doğru çalışanı, doğru yerde istihdam etmektir.
Rothwell	2010	Yetenek yönetimi; önemli pozisyonlarda liderliğin sürdürülmesini yönelik ve kişisel gelişimin önünü açma amaçlı oluşturulmuş sistematik olarak işleyen bir süreçtir.
Çırpan ve Şen	2009	Yetenek yönetimi; işletmenin karşılaşacağı zorlukların üstesinden gelmesi, hedeflerine ulaşabilmek için ihtiyaç duyduğu yetenekler ile kendi bünyesinde bulunan yetenekler arasındaki açığı sistemli olarak kapatmaya çalışan, insan odaklı bir yönetim sürecidir.
Blass	2007	Yetenek yönetimi; örgütte yetenek gerektiren pozisyonlara işgören sağlamakta ek bir süreç ve olanaktır.
Sinclair	2004	Yetenek yönetimi; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli yeteneklerin nasıl örgüte çekileceği, örgütte tutulacağı ve geliştirileceği gibi konuları içermekte; aynı zamanda, liderlik ve kilit yönetim pozisyonlarını doldurmak için örgüt içindeki yetenekli işgörenlerin geliştirilerek terfi edilmesini de kapsamaktadır.
Williams	2000	Yetenek yönetimi; örgütün uzun vadeli stratejileri ile yüksek performanslı işe alma, geliştirme, yerleştirme, işgöreni işte tutma çalışmalarını, sistem ve uygulamada bütünleştirme etkinliğidir.

Tablo 2'deki yazarlar yetenek yönetimini farklı bakış açılarıyla tanımlamışlardır. Bazıları, yetenek yönetimini doğru kavramının etrafında ele almış ve bazıları da, yetenek yönetiminin sistematik bir süreç olduğunu vurgulamıştır. Bazı



yazarlar yetenek yönetimini, odağında insan kaynağının olduğu örgütsel yetenek açığını kapatmaya çalışan yönetim süreci olarak tanımlamış ve bazı yazarlar da yetenek yönetimini, örgütteki yetenek gerektiren pozisyonlara işgücü temini olarak ele almıştır. Bazı yazarlar ise yetenek yönetimini, örgütün amaçlarına ulaşmasında gerekli olan yetenekleri örgüt için önemli bir kilit nokta olarak görmüş, bunun yanında örgütün uzun vadeli stratejilerini gerçekleştirmesi için, yüksek performanslı çalışan istihdamının gerekli olduğunu vurgulamışlardır.

#### **2.4. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Yetenek Savaşları**

Keçecioglu vd,(2005:25)'ne göre yirminci yüzyılın sonlarında başlayan küreselleşme ve değişim gösteren ekonomi düzeni, insanların tüketim alışkanlıklarını değiştirmiştir. Ayrıca ticaret ve ekonomiyi de elektronik ortama taşımıştır. Bunun sonucunda da rekabet sınır ötesi bir nitelik kazanmıştır. Diğer yandan stratejik yönetime duyulan ihtiyaç artmıştır. Özetle, işgücünün işletmeleri ve kurumları başarıya götürmedeki etkisi keşfedilip, yetenekli personelleri ve kilit rolleri belirlemenin önemli olduğunun farkına varılmıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler iş dünyasını etkileyip yetenek yönetiminin ortaya çıkmasını sağlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi yönelik olarak bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanmak kaçınılmaz olmuştur. İşletmeler teknolojinin yararlarını her alanda kullanıp geliştirmek durumunda kalmışlardır. İşletmeler için kolaylık sağlayan kurumsal veri tabanları, internet, karar destek sistemleri, takip ve kontrol sistemleri çok önemli teknolojilerdir (Dulkadir ve Akkoyun, 2013:74).

19. yüzyıl öncesi yavaş ilerleyen ve 20. yüzyılın ortasında hızla artan nüfustaki değişim de yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Gelişmiş ülkelerde 20. yüzyılın ortasından sonra yaşlanma eğilimi artarken gelişmekte olan ülkelerde nüfus artmıştır. Nüfuslaşma eğilimini, bir ülkeden başka bir ülkeye devamlı seyahat eden, farklı kültürlerde uzmanlık alanına göre sorumluluk üstlenen kişiler oluşturmuştur. Bu hareketlilik yetenekli kişileri bulma ve onları yönetme sürecinde çoklu değerlendirme sağlarken yetenek savaşlarına da hız kazandırmıştır (Aktürk, 2001:65).

Yetenek yönetimi kavramının duyulmasında rolü olan diğer bir konu da kuşak sınıflandırmasıdır. Kuşaklar X, Y, Z şeklinde isimlendirilmiştir. 1960 - 1980 yılları arasında doğan insanlar X kuşağı, 1980-2003 yılları arasında doğan insanlar Y kuşağı, 2003 yılından sonra doğan insanlar ise Z kuşağı olarak sınıflandırılmaktadırlar(Demircioğlu, 2010:24-26). Y kuşağı daha önceki işgören kuşağından farklı olarak; oldukça esnek ve rahat çalışma koşulları, daha çok anlamlı iş, yüksek ödüller, işlerinde mesleki özgürlük, iş-yaşam dengesi gibi talepleri olan bir duruşa sahiptir. Y kuşağı mesleki kariyerini, 2-3 yıllık bölümler halinde görmektedir ve Y kuşağının beklentileri karşılanmadığında her an örgütü terk etmeye hazır olması nedeniyle örgütleri risk altında bırakmaktadır(Gurhridge vd., 2008:49-59). Z kuşağı; dijital bir dünyaya doğan, eğitim sürecine erken giren, internet kölesi sayılan, dünyaya sürekli internetle bağlı olan, zaman ve mekân sınırlılıkları olmayan, iletişim ve sosyal bağlantılarını tamamıyla dijital araçlarla sağlayan bireylerden oluşmaktadır. Bunun yanında Z kuşağı; kendine odaklı, bilgiyi çok hızlı işleyen bir kuşak olmasına rağmen, takım oyuncusu olamamak, çevreye ve yakınlarına gergin, saldırgan davranışlar sergilemek gibi özelliklerde göstermektedir(Igel ve Urquhart, 2012:16-21). X,Y,Z kuşaklarının dışında doğum yılları ile sınırlandırılmayan kuşak Genflux kuşağıdır.

Genflux kuşak, farklı yeteneklere sahip ve hakkında kariyer planı oluşturulamayan insanları kapsamaktadır. Genflux kuşağında 40'lı yaşlarda bir doçent, henüz 25'inde bir mimar ya da 18'ine yeni girmiş bir öğrencinin yer aldığı görülebilmektedir. Bu insanlar buldukları yerde aynı anda birçok işte görev alabilirken, birçok alanda yarar sağlayabilmektedirler. Fakat bu kişiler zayıf yönlerini geliştirmekten uzaktırlar ve güçlü yönleriyle değişime uyum sağlamaktadırlar(Güner, 2016:27-28).

1980 sonrası iş hayatında yaşanan değişimler, farklılaşan ekonomi, bilişim teknolojilerinin gelişimi, demografik değişimler ve farklı işgücü kuşaklarının ortaya çıkması artık işletmelerin sermaye bulma ve pazar payı edinmesinin yanında yetenekli çalışanı da elde etmesinin önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Yetenekli işgücünü bulma, geliştirme ve yönetebilmenin zorluklarını tespit etmek için küresel yönetim şirketi McKinsey Company'nin 1997 yılında ve 2000 yılında yaptığı araştırmalarla yetenek savaşları olgusu daha iyi anlaşılmiş, yetenek

yönetimi ve yetenek savaşları ilgili akademik yayınlar yapılmıştır. Bu şirketin yaptığı araştırmalar orta ölçekli işletmelerle büyük ölçekli işletmelerin yetenek yönetimi konusunda farklılıklarını gösterip, bu işletmelerin yeteneği keşfetme ve geliştirme süreçlerinin tasarımını geliştirmiştir. 1997 yılında yapılmış araştırmada, 6000 uzmandan yalnız %23'ü yetenekli işgücünü işletmelerine çekebildiklerini belirtmiş, uzmanların sadece %10'u yüksek potansiyele sahip işgücünü elde tutabildiklerini ifade etmiştir(Çayan, 2011:17-18).

Yetenek savaşları olgusu, iş hayatında küresel işletmelerin yetenekli çalışanı bulma, geliştirme ve elde tutma rekabetini tanımlamaktadır. En büyük küresel insan kaynakları şirketlerinden Manpower Inc.'in araştırmasına göre, Türkiye'de bazı sektörlerin işgücü probleminin küresel boyuta ulaştığı belirlenmiştir. 42 ülkeden 37.000 işverenin katıldığı "Yetenek Kısıtlılığı" adlı araştırmaya göre Türkiye, işverenlerin nitelikli işgücü temininde sorun yaşadıklarını en fazla bildiren 6. ülke olmuştur. Türkiye'den araştırmaya katılanların %63'ü açık pozisyonları doldurmada sorun yaşadıklarını ifade etmiştir. Dünyada, mevcut işe uygun çalışan bulamadığını en fazla bildiren ülke ise %81'le Japonya olmuştur(İşkur,2014). Araştırma ve denetim şirketi Deloitte'in 2008 yılında "Yeteneğinizin nerede olduğunu biliyor musunuz?" adlı araştırmasının sonucu ise, küresel çaplı yetenekli işgücü bulma sıkıntısının yaşandığını ve işletmelerin insan kaynakları politikalarının kritik yetenek bulma konusunda yetersiz kaldığını ortaya çıkarmıştır(Biymed, 2017).

## **2.5. Yetenek Yönetiminin Kapsamı**

Yetenek yönetimi kavramı başka kavramla da ilişkilidir ve bu kavramlar birlikte anlam kazanmaktadır. Yetenek yönetiminin kapsadığı konular ise; kariyer ve performans yönetimi, eğitim ve motivasyon, çalışanı elde tutma ve güçlendirme, etkili liderlik, koçluk, mentorluk ve yetenek sarraflığıdır.

### **2.5.1. Kariyer ve Performans Yönetimi**

Kariyer yönetimi: İşletmelerin işgörenlerin yeteneklerinin, ilgilendikleri alanların ve çıkarlarının analizine yardımcı bulunması ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması olarak tanımlanmaktadır(Ünver, 2005:20).

Uluslararası veya kurumsal işletmeler çok sayıda stratejik pozisyona sahiptirler. İşletmeler, bu pozisyonlardaki çalışanlarının kariyer gelişimlerini ve

performans seviyelerini takip edip, onlara uyan kariyer planları hazırlamaktadırlar. İşletmelerdeki görevler ve roller iyi tanımlanıp, işe uygun yetenekler açığa çıkartılmalı, potansiyel yöneticilerin kişisel özelliklerini dikkate alarak görevlendirmeler yapılmalıdır. Yapılan görevlendirmelerde bazı işletmeler, bu aday yöneticilerin yetenek, yetkinlik ve istekliliklerini göz önünde bulundurarak 5 basamaklı mobil bir piramit oluşturmuşlardır.

Basamağın en üstünde kısa ve orta dönemli görevlendirilecek adaylar belirlenmekte ve bu adaylara glopats adı verilmektedir. Bunlar, işletmelerin tekrardan organize edilmesi görevini yerine getiren ve sorunların üstesinden gelebilen yöneticilerdir. İkinci basamakta, dünyadaki farklı bölgelerde kısa süreli görev almış globas adında yöneticiler yer almaktadır. Üçüncü basamakta, belli bir yerde olan orta ya da uzun süreli görev almış yöneticiler yer almaktadır. Dördüncü basamakta ise belirli alanda uzmanlaşmış genel yönetici tipi yer almaktadır. Bu kişiler önemli projelerde görev almakta veya yurt dışı eğitimi gibi görevlere getirilmektedirler. Beşinci basamakta, ülkesinde görev almayı düşünen fonksiyonel uzmanlığı olan yöneticiler yer almaktadır. Tüm bu işgören grupların kariyer planlamasının ve yönetiminin doğru yapılması, sahip olunan yetenekli işgöreni işletmede tutmayı sağlamakta ve yetenek yönetimi sürecinde başarıya götürdüğü gözlemlenmektedir(Akgeyik, 2000:8).

Bir işgörenin yeteneklerini fark edip, bu yeteneklere odaklanmak ve işgöreni değerlendirmek oldukça basittir. Önemli olan işgörenin, işletmeyi bulunduğu noktadan ileriye götürmek için gerekli yeteneklere sahip olup olmadığı ve bu yeteneklerini performansına yansıtarak işletme adına kullanmasıdır. İşgörenin performansını ölçerken stratejik yönelim, finansal sonuçlar ve örgütsel beceriler ölçüt olarak alınıp değerlendirilmelidir. Yarıyıllık denetimler performans ölçümlerini desteklemeli; müşteri odaklılık, karar verme hızı ve kararlılık gibi alanlarda odaklanma sağlamalıdır. Stratejik pozisyonlardaki çalışanlar, kıdem sahibi yönetici ve insan kaynakları yöneticileri tarafından senede iki kez değerlendirilmeli, elde edilen neticeye göre ödüllendirmeler ya da terfi gibi kararlar alınmalıdır. Böylece mevcut yeteneği doğru değerlendirmiş, yönlendirmiş ve ödüllendirmiş oluruz(Conaty ve Charan, 2011:140-155).

Örneğin; IBM şirketi yeteneği değerlendirip geliştirdikten sonra aşırı ücret sistemiyle desteklemiştir. Şirket kilit pozisyonları önemli yeteneklerle doldurmuştur. Çalışanlar 360 derece geri bildirim yöntemiyle değerlendirilmiştir. Çalışanların performans verilerine göre ortaya çıkan yüksek ve düşük değerler esas alıp, çalışanlar geliştirme sürecine tabi tutulmuştur. Şirketin her yıl çalışanların gelişimine harcadığı 750 milyon doların 450 milyon doları kilit pozisyonlardaki çalışanların yetenek gelişimine ayrılmaktadır. Ücret sisteminde ise, düzenli ücret artışı ve geliştirme sonucunda performans verilerinin yükselmesine göre, en iyi performans gösteren çalışanlar diğer çalışanlardan 3 kat yüksek artışa hak kazanmaktadırlar(Güldifan, 2008: 42-44).

### **2.5.2. Eğitim ve Motivasyon**

Yetenek yönetimi sisteminin parçası olan eğitim, işletmelerin idari yenileşme, değişim ve adaptasyonunu sağlayan itici bir güçtür. Çok başarılı işletmelerin, eğitime verdiği önemin ve eğitime ayırdıkları kaynakların geri dönüşümünün başarı sağladığı görülmektedir(Conaty ve Charan, 2011:140-146).

Çalışanlar, işe kabul edildikten sonra kendilerini geliştirebilecekleri bir ortamla karşılaşmadıkları zaman, işletmeye katkıda bulunamamaktadırlar. Bu yüzden, işgörenlerin gelişime açık yönleri keşfedilmeli, gelişime yönelik faaliyetler organize edilmeli ve çalışanları gelecekte hedefledikleri pozisyonlara hazır hale getirmek için önemli bir araç niteliğindeki eğitimler yürütülmelidir(Eren, 2015:40). Eğitimler yürütülürken çalışanların isteklenmesi ve harekete geçmesi için motive olmaları gerekmektedir.

Eğitimin amaçlarından olan çalışan motivasyonu, çalışanların belirli amaçları gerçekleştirmek için sahip olduğu bilgi, yetenek ve enerjiyi sahip olduğu iş için kullanması olarak tanımlanmaktadır(Özalp, 2013). İş hayatında motivasyona yönelik yapılan araştırmalar çok çeşitli motivasyon gücünü ortaya çıkarmıştır. Fakat bu motivasyonların çoğu içsel motivasyondur. İçsel motivasyonunun yanı sıra, dışsal motivasyon denetlenmeye yönelik olmadığı sürece çalışan üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Örnek olarak Harvard İşletme okulunda yapılan bir araştırmada; üstün başarıya sahip öğrencilerin alanlarında çalışmalarını için dışsal motivasyona ihtiyaç duydukları kanıtlanmıştır. Fakat piyano dersi alan ve yüzme derslerine katılan

öğrencilerin anne ve babaları tarafından piyano alıştırması yapmadığı takdirde piyanosunun satılacağı ile korkutulmaları ve yüzme idmanına gitmediği takdirde takımdan alınacağıyla tehdit edilmeleri, performanslarında ya da çalışmalarında herhangi bir değişime neden olmamıştır. (Colvin, 2011:272-279).

### **2.5.3. Çalışanı Elde Tutma ve Güçlendirme**

Çalışanları elde tutma, farklılaşan ve gelişen dünyada işletmelerin rekabet edebilmeleri amacıyla yetenekli işgörenlerini bünyelerinde bulundurabilme kabiliyetidir(Yıldırım, 2016:98). Bu durum işletmedeki tüm işgörenleri kapsamamakla birlikte, işletmenin sürdürülebilir rekabetine ve büyümesine katkıda bulunacak yetenekli çalışanları, işletmenin uzunca bir zaman barındırabilme yeteneğini göstermektedir.

İşletmeler, stratejik hedeflerine uyan yetenekli işgörenin istihdamı için ilân vermekte ve hizmet talep etmektedir. Seçme, mülakat ve eğitim gibi aşamalarla adaylar kuruma alınmaktadır. Birkaç yılda kurum kültürünü ve müşteri bilgilerini öğrenip, iş yapma tekniklerini kavramaktadırlar. Bir yatırım düşüncesiyle girişilen bu çalışmalar sonucunda, çalışan günün birinde işletmeden ayrılmayı düşündüğünde, yalnız işgören sayısı azalmayıp, aynı zamanda kurumun “yetenek havuzu” da boşalmaktadır. İşgöreni yetiştirmek için yapılmış masraflar da başka işletmeye transfer edilmiş olmaktadır. Bu yüzden kurumlar, “yetenek kaçışını” önüne geçmek amacıyla yeni stratejiler geliştirip, önlemler almak zorundadırlar(Güngür, 2013:82). Güngür’e göre, işgöreni elde tutmaya yönelik çalışmalar aslında işgören sadakatini sağlamak içindir.

Günümüzde çalışanı elde tutmaya yönelik kurum kültürü oluşturma, kurum içi faaliyetler, sosyal etkinlikler, ödüllendirme, çalışanların kararlara katılımı ve iş-yaşam dengesi gibi uygulamalar görülebilmektedir(Dinçer ve Fidan, 2000:203-205).

Yöney (2007:198-199)’e göre işgören, kendini güvende hissediyor ve sürekli olumlu durumların meydana gelmesindeki istekliliği artıyor ise bağlılık duygusunu geliştirebilmektedir. Eğer işgören iş yerine bağlı ise maksimum kapasitesiyle işine odaklanmaktadır. İş yaşamıyla alakalı olumsuzluklarda ise huzursuzluk, motivasyon kaybı, önlem alma gibi haller ortaya çıkmakta ve bu olumsuzluklar işgörenlerin yaptıkları işe odaklanmalarını azaltmaktadır. Bunun neticesinde işgörenlerin

buldukları yere bağlılık duygusu geliştirmeleri zorlaşmakta ve bu zedelenme işgörenlerin belirsizlik duygusunu kamçulamaktadır.

Çalışanı güçlendirme ise, işi gerçekleştirenin o işe ilişkin tüm kararları alabilmesini sağlamaktır. İş gerçekleştirenin işe ilişkin karar almasını sağlamada karşılaşılabilecek en önemli etken müşteri ile direkt bir ilişki içinde olmasıdır. Yetki devri ile güçlendirilen insan kaynakları müşterinin istekleri doğrultusunda çabuk karar verebilecektir. Üst ve astlar arasındaki kademeler azaltılarak küçülme sağlanmalı, gücün ve yetkinin yöneticiler tarafından dağılımı doğru gerçekleştirilerek çalışan gelişimi, müşteri memnuniyeti ve değişimlere ayak uydurabilme yeteneklerinin gelişimine imkân verilmelidir(Erdoğan, 2008:194).

#### **2.5.4. Etkili Liderlik-Koçluk-Mentörlük-Yetenek Sarraflığı**

Liderlik, insanları belli amaçlar için bir araya getirme ve bu amaçlar doğrultusunda onları harekete geçirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Liderlerin kalıtımsal olarak edindikleri yetenekleri, çocukluk zamanlarında kazanmış oldukları bazı niteliklerle geliştirmeleri liderliğin yapıtaşını oluşturmaktadır(Doğan, 2007:141). Stratejik liderlik ise; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir. Stratejik lider; örgüt içerisinde stratejik yönetim sürecinden sorumlu olan birey veya bireylerdir(Taş, 2009:5).

Bir liderde aranan kritik yetkinliklerden biri insan kaynağını etkin ve verimli şekilde yönetmektir. Bu doğrultuda işletmenin ihtiyaç duyduğu etkili liderlik yetenek yönetiminin en kritik parçaları arasında görülmektedir. Etkili bir lider ve yönetici yedekleme sistemi doğru yetenek yönetimi faaliyetleriyle başarılı olabilmektedir. Bu başarı ileride oluşabilecek boş pozisyonu doldurmaya ve işletme yönetiminde aksamaları engellemeye yardımcı olabilmektedir.

Etkili lider geliştirme sistemine sahip Hindustan Unilever Limited şirketi, bu süreci nitelikli bir sosyal süreç olarak tanımlamaktadır. İşe alımlarda özel bir liderlik kanalı oluşturmuşlardır. Bu kanal sayesinde liderliğin ne ve nasıl üzerine odaklanmayı sağlamışlardır. Kıdemli yöneticiler, geleceğin liderleri ile ilgili olarak sık sık doğrudan gözlem, değerlendirme ve koçluk değerlendirmeleri yapmışlardır. Şirketin her kademesindeki yöneticiler için koçluk konusunda özen göstermişlerdir. Zorlu

görevlerle büyük liderler yetiştirmeyi amaçlamışlardır(Conaty ve Charan, 2011:157-158).

Bu bağlamda, iş hayatında çalışanların liderlerden beklediği yetkinlikleri şu şekilde sıralayabiliriz: Kendisiyle ilgili farkındalığı olmak, duygularını kontrol edebilmek, stres ile başa çıkabilmek, motive edebilmek, diğerlerini geliştirebilmek, koçluk veya mentörlük yapabilmek(Baltaş, 2006:54-59). Yetenek yönetiminde yararlanılan gelişim araçlarından ikisi koçluk ve mentörlüktür.

Koçluk, yönetenlerin çalışanlarının performansları ile yeteneklerini daha iyi bir seviyeye getirmek için onları yetkilendirdikleri süreç olarak tanımlanmaktadır. Koç ise çalışanın istek ve beklentilerini ifade etmesine yardımcı olup, çalışanın hedeflediği yere gelmesini sağlayacak kişidir. Mentörlük, örgüt içinde güçlü ve deneyimli olan kişinin, deneyimi az, çoğunlukla daha genç olan kişiye kariyeriyle alakalı konularda tavsiyelerde bulunduğu uzun süreli ilişkidir. Mentör ise kendi pozisyonunun altında ve kendinden genç olan arkadaşına, kariyerini geliştirmesi amacıyla yardım eden ve ona kariyeriyle alakalı olarak yol gösteren kişidir(Kasap, 2013:35).

Bazı şirketler yeteneği gözlemlenme, yargı oluşturma ve yeteneği nasıl özgürleştirebileceğini belirleme alışkanlıklarını kendi kurum kültürlerinde içselleştirmişlerdir. Bu şirketler, her liderin gelişimini hızlandırmak için kapsamlı planlara sahiplerdir. Ayrıca bu şirketlerde yöneticilerin öncelikli görevleri yeteneği geliştirme, harekete geçirme ve tazelemedir. Yöneticiler söz konusu görevi ne kadar iyi yaptıklarından da sorumludurlar. Uzun dönem için çalışan bu şirketlere yetenek sarrafları denilmektedir. Sarraflar bir kişinin yeteneğini tanımlarken o kişiye ait önemli detayları bilmenin şart olduğunu savunmaktadırlar. Bu bilgiyi de kişinin eylem, karar ve davranış modellerini yakından gözlemleyerek elde etmektedirler(Conaty ve Charan, 2011:11-16).

Buradan özetle, yetenek sarrafları bireylerin yeteneklerini yakından takip edip, her bireye ait detayları öğrenmeye çalışmaktadırlar. Bireyler hakkında bilgi derinliği ve veri tabanı oluşturup, her gözlemlediği bireyi diğerleriyle karşılaştırarak yeni bir gözlemi başlatmaktadırlar.



## **2.6. Yetenek Yönetiminin Süreçleri**

Yetenek yönetimi işe alma, geliştirme ve elde tutma süreçlerinden oluşmaktadır. Bunlar alt başlıklar halinde incelenecektir.

### **2.6.1. İşe Alma**

Yetenek yönetimi, yeteneklere göre işletme içerisinde ihtiyaç duyulan yerlere işgören teminini sağlamak amacıyla oluşturulan bir süreçtir. Bu süreç yetenek havuzlarının oluşması anlamına da gelmektedir.

İşe alma yenilikçi, kreatif, zeki ve gelecek vaat eden kişileri işletmeye çekip aralarından yetenekli olanları keşfetme sürecidir(Çelik ve Zaim, 2011:34). Günümüzde, işletmeler için ilk adım karlılık ve üretimi artırmak olarak görülmekte ve bu doğrultuda yetenekli personeli seçmek ve işe almak önem arz etmektedir. İşletmeler için yetenekli personel kaynağını tanımlayıp işe almak oldukça zor bir süreçtir ve iyi organize olmayı gerektirmektedir. Diğer taraftan bu süreçte meydana gelecek başarısızlık doğrudan insan kaynakları departmanının başarısızlığı olarak görülmektedir. Fakat insan kaynakları departmanları çoğunlukla fazla sorumluluk yüklenmiş, yetersiz fonu bulunan, az sayıda işgücü olan ve yeterli teknolojilere sahip olmayan birimlerdir. Bunun yanı sıra güçlü, gelişmiş teknoloji ve işe alıma ilişkin yeterli kapasitesi olan işletmeler, tüm yetenekli adaylara ulaşmakta ve ulaştıkları potansiyel adaylar içinden en iyi olanı elde etme fırsatını yakalamaktadırlar. Bu güçlü işletmeler kaynaklarını nitelikli ve üst düzey performansa sahip işe alım departmanı kurmak amacıyla harcamakta ve işgören temini için kendilerini tekrardan yapılandırmaktadırlar. Bu sistem işletme maliyetlerini düşürmeye, adayların tercih ettiği işletme olmaya ve işgören devir maliyetlerini düşürmeye yardımcı olmaktadır(Racz, 2000:40-43).

### **2.6.2. Geliştirme**

Geliştirme süreci farklı aşamalardan oluşmaktadır. İlk olarak kişide yetkinlikle alakalı gözlemlenebilir özelliklerin olup olmadığına bakılmakta, yani yetkinlik testi uygulanmaktadır. Daha sonra çalışanın gelecekteki konumuna göre farklı dillerde eğitim, işle ilgili seyahat, iş rotasyonu, koçluk, mentörlük veya yaşına uygun işgörenlerle beraber görev alıp deneyim elde etme gibi fırsatlar sunulmaktadır(Çelik ve Zaim, 2011:35).

Adaylar işe kabul edildikten itibaren istedikleri veya bekledikleri iş ortamıyla karşılaşmazlarsa, işletmeye katkı sağlamamanın yanında kendilerini de geliştiremeyeceklerdir. Bu kapsamda, işgörenlerin gelişime uygun yanları belirlenmeli, işgörenlere gelişime yönelik olarak öneriler verilmeli ve işgörenleri gelecekte kendilerini görmek istedikleri konumlara hazır hale getirmek için araç niteliğinde olan eğitimler yürütülmelidir(Çelik, 2011:17).

### **2.6.3. Elde Tutma**

İşletmenin çalışanı elde tutması için üç yol vardır. İlk yol çalışanın o işletmeden memnun olup olmadığı gerçeğine dayanır. Yetenekli ve memnuniyetsiz bir çalışan başka bir işletmenin teklifiyle kaybedilebilmektedir. İkinci yol sadakattir. Başka bir işletmeden, yani dışarıdan teklif gelse bile çalışan kendi çalıştığı işletmeyi tercih edecektir. Üçüncü yol ise bağlılıktır. Bu iki aşamanın toplamıdır ve özveriyle çalışmayı tanımlamaktadır(Mengi, 2016:1-6).

Bağlılık oluşturmak, işletmede çalışan kaybını önlemek anlamına da gelmektedir. Pedersen-Partners'ın ortaklarından Ulrik Rasmussen konuyla ilgili olarak gelişen pazarlardaki genişlemelerini sürdürürken, müşterilerine verdikleri kalite güvencesini sağlamak için ekiplerine yüksek yetenek ve deneyime sahip takım üyelerini dahil etmeye önem verdiklerini söylemiştir. Bu üyelerin elde tutulmasının yetenek yönetiminin en önemli aşamalarından olduğunu belirtmiştir(Pedersen ve Partners, 2011).

Modern işletmeler, rekabet üstünlüklerini sürdürmek amacıyla işgörenlere yönelik verileri inceleyen farklı tekniklere yönelmektedirler. Google ve Sysco gibi şirketler sahip oldukları yetenekli çalışanlardan, en iyi verimin ve bağlılığın nasıl alınması gerektiğini anlamaya başlamış durumdadırlar. Örneğin Hindistan'da bulunan şirketlerden Cognizant, bloglarda yazılan yazıları incelemiştir. Bu bloglara yazanların başka işgörenlere göre buldukları işletmeye daha fazla bağlılık duyduğunu ve performanslarında %10 seviyesinde artışın olduğunu öğrenmiştir. Küresel gıda-hizmet işletmesi Sysco, birimlerine yönelik olarak işgücü analizi yapmaktadır. Analizin konusu işgören memnuniyeti, üretkenlik ve bağlılıktır. Analizler sonucunda memnuniyetin yüksek olduğu birimlerin işletmeye daha fazla para kazandırdığı

görülmüş, işgören bağlılığının yüksek olduğu fark edilmiş ve sadık müşteri sayısındaki artış gözler önüne serilmiştir(Kigem, 2017).

## **2.7. Yetenek Yönetiminin Temel Uygulamaları**

Yetenek yönetiminin uygulamaları beş başlık altında incelenecektir. Bunlar sırasıyla kilit pozisyonlar belirlemek, yetkinliklerin saptanması, yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması, cezbet geliştir bağla, yedekleme ve lider gelişim programlarıdır.

### **2.7.1. Kilit Pozisyonlar Belirlemek**

Yetenek yönetiminin merkezinde yer alan ilk süreç kilit pozisyonların saptanması sürecidir. Yetenek yönetiminin en önemli detaylarından biri ihtiyaç duyulan kilit işgören pozisyonlarının saptanmasıdır. Bu pozisyonlar, işletmenin gelecekte olmak istediği yere erişmesini etkileyebilecek olan pozisyonlardır(Kasap, 2013:20).

İşletmelerde birinci, ikinci ve üçüncü sınıf konumlar yer almaktadır. Buna göre eğer bir görev birinci sınıf konum olarak nitelenecekse, o görevde bulunan kişinin işletmede stratejik etkisinin ve bulunduğu konumdaki performansının işletme gelirlerini önemli çapta artırması veya maliyetleri düşürmesi gerekmektedir. İkinci sınıf konumlar, birinci sınıf konumlara destek verme amacıyla çok az performans çeşitliliği gösteren ve bunun dolayısıyla da düşük rekabet avantajı sağlayan konumlardır. Üçüncü sınıf konumlar ise, bir işletmenin stratejisini ileriye taşımakta rolü olmayan, değer oluşturulmasında veya korunmasında çok az etkisi olan, belki de hiç gerek duyulmayacak olan konumlardır(Huselid vd., 2005:38). Huselid ve diğerlerinin 2005 yılında yaptıkları yetenek yönetiminde işgücü sınıflandırması Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.** İşgücü Sınıflandırma

	<b>1.Sınıf Konum: Stratejik</b>	<b>2.Sınıf Konum: Destek</b>	<b>3.Sınıf Konum: Fazlalık</b>
Tanımlayıcı Özellikler	Doğrudan stratejik etki vardır. Bu konumdaki kişiler yükselme potansiyeli ifade eder. Bu kişiler yüksek performans çeşitliliği gösterir.	Stratejik konumları destekleyerek dolaylı bir stratejik etki sağlarlar. Stratejik çabalar için bir temel oluşturarak düşüş riskini asgariye indirir.	Şirketin çalışması için gerekli olabilir, ama çok az stratejik etkisi vardır.
Yetki kapsamı	Özerk karar verme	Normal olarak, belirli süreç ve prosedürlerin izlenmesi zorunludur.	Çalışmada çok az takdir yetkisi
Ücret Paketinin Birincil Belirleyicisi	Performans	Görev Düzeyi	Piyasa Fiyatı
Değer Oluşturma Üzerindeki Etkisi	Geliri önemli ölçüde artırarak veya maliyetleri düşürerek değer oluşturur.	Değer oluşturan konumları destekler.	Çok az olumlu ekonomik etkisi vardır.
Hataların Doğurduğu Sonuçlar	Çok yüksek maliyetli olabilir, ama kaçırılan gelir fırsatları işletme için daha büyük bir kayıptır.	Çok yüksek maliyetli olabilir ve değeri yok edebilir.	Çok maliyetli olması gerekmez.
Yanlış Kişiyi İşe Almanın Doğurduğu Sonuçlar	Kaybedilmiş eğitim yatırımı ve gelir fırsatları açısından önemli bir masraf	Yerine birisi alınarak kolay telafi edilebilir	Yerine birisi alınarak oldukça kolay telafi edilebilir

**Kaynak:** Huselid, M.A., Beatty, R.W., Becker., B.E. (2005). *Birinci Sınıf Oyuncular Mı, Birinci Sınıf Konumlar Mı?*. (Çev. İ. Gülfidan). İstanbul: Mess Yayınları, 31-41.

Yetenek yönetiminin ilk sürecinde, işletmelerin tüm konumlar için birinci sınıf çalışanlara sahip olamayacağı ve birinci sınıf çalışanları buldurmaya maddi gücünün yetmeyeceği açıktır. Bu nedenle, işgücü yönetiminde işletmeler tercihen bir portföy yönetimini benimsemelidirler. Sistematik şekilde birinci sınıf, ikinci sınıf ve üçüncü sınıf konumları belirledikten sonra çalışanları uygun konumlara yerleştirmelidirler(Huselid vd., 2005:31).

### **2.7.2. Yetkinliklerin Saptanması**

Yetkinlik, yüksek performansın elde edilmesi amacıyla farklı bilgi, beceri ve tutum unsurlarından meydana gelen gözlemlenebilen davranışlardır. Yetkinlik, kişinin iş ve kariyer beklentilerini elde etmesinde kendisine verilen imkânları kullanması şartıyla, hem kendisinin hem de bulunduğu örgütün daha ileri noktaya ulaşması için gereken davranışların kılavuzudur(Çırpan ve Şen, 2009:114).

Yetkinlik modeli oluşturulmasında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır fakat üç ana yaklaşım tercih edilmiştir. Bunlar; araştırmaya dayalı yetkinlik yaklaşımı, stratejiye dayalı yetkinlik yaklaşımı ve değerlere dayalı yetkinlik yaklaşımıdır.

**Araştırmaya dayalı yetkinlik yaklaşımı;** psikoloji profesörü David McClelland ve Hay/McBer danışmanlık şirketi tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda işletmenin sahip olduğu üst düzey performansı olan yöneticiler incelenmiş ve bu yöneticilerin başarılarının arkasındaki kritik faktörleri ortaya koyan davranışlara bakılmıştır. **Stratejiye dayalı yetkinlik yaklaşımında;** işletmenin stratejileri doğrultusunda işletme tepe yöneticileriyle saptanan yetkinlikler hakkında fikir alışverişi yapılmaktadır. Bunun yanı sıra aynı veya yakın stratejik dönemleri deneyimlemiş örgütlerin verilerine bakılarak da yetkinlikler belirlenebilmektedir. **Değerlere dayalı yetkinlik yaklaşımında ise;** yetkinlikler bazen işletmenin biçimsel ya da biçimsel olmayan değerlerine bakılarak, bazen de üst yönetimin düşüncesine bakılarak oluşturulmaktadır (Atlı, 2010:88-89).

Prahalad ve Hamel(1990:81-82), ‘‘Kurumun Temel Yetkinliği’’ adlı çalışmada işletmeyi bir ağaca benzetmektedirler. Bu ağacın gövdesi ve köklerini temel ürünler, dallarını iş birimleri, yaprak, çiçek ve meyvelerini ise son ürünler olarak belirtmişlerdir. Kökler işletmenin beslenme ve büyümesini etkileyen temel yetkinlikleridir. Eğer ağacın yalnız yaprakları dikkate alınırsa rakipler yakalanamayacak veya rakiplerle rekabet edilemeyecektir. Burada anlatılmak istenen işletmenin ağaç gibi kökleri vasıtasıyla büyüdüğü, temel ürünleri yetkinliklerin beslediğidir.

### **2.7.3. Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırılması**

Kilit pozisyonların belirlenmesi ve yetkinliklerin saptanması aşamasının ardından işletmede bulunan potansiyel çalışanların tespitinin yapılması gerekmektedir. İşletmeler, bünyelerinde bulunan çalışanların kendilerine fark oluşturacağını ve işletmeye piyasada sürdürülebilir rekabette avantaj sağlayacağını bilincindedirler. Bu yüzden, bu çalışanların tespit edilmesi işletme için büyük önem arz etmektedir (Yıldırım, 2016:80).

Genellikle yetenekli çalışanların belirlenmesinde performans ve potansiyel değerler göz önünde bulundurulmaktadır. Öncelikle bir işletme, sahip olduğu işgücü

profilini tanımak durumundadır. Fakat bu, sadece çalışanların isimleri, pozisyonları, maaşları veya sosyal güvenlik numaralarının bilinmesi anlamına gelmemektedir. İşletmeler çalışanlar hakkında mümkün olduğunca çok bilgiye sahip olmak zorundadırlar. Bu da şu soruların cevabına ulaşmalarını gerektirmektedir(Dalgaard, 2007).

- Çalışanlar doğru işi mi yapmaktadırlar?
- Çalışanlar hangi konularda iyidirler?
- Çalışanların hangi alanda kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir?
- Çalışanların hedefleri nelerdir?
- Çalışanların performansı işletmenin genel performansını nasıl etkilemektedir?

Çalışanların sınıflandırılması konusunda farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler yetenek yönetimi açısından ele alındığında; **Thomas Steward Sınıflandırmasına**, **McKinsey Sınıflandırmasına** ve **Deloitte Sınıflandırmasına** araştırmalarda sıkça rastlanmaktadır. Bu üç sınıflama yöntemi ayrı ayrı alt başlıklar halinde incelenecektir.

#### 2.7.3.1. Thomas Steward Sınıflandırması

Yetenek yönetimi yaklaşımında birçok işgücü sınıflaması bulunmaktadır. Bu konuda kaynak sağlayan Thomas Steward, 1997 yılındaki “Entelektüel Sermaye” adlı kitabında Tablo 4’deki işgücü sınıflamasına yer vermiştir.

**Tablo 4.** İşgücü Katma Değer Matrisi

Yeri Zor Dolar Düşük Katma Değerli	Yeri Zor Dolar Yüksek Katma Değerli
Yeri Kolay Dolar Düşük Katma Değerli	Yeri Kolay Dolar Yüksek Katma Değerli

**Kaynak:** Göksel, A. B. ve Baytekin E. P.(2008). Bilgi Toplumunda İşletmeler Açısından Önemli Bir Zenginlik: Entelektüel Sermaye Halkla İlişkiler Perspektifinden Bir Değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 85.

İşgücü katma değer matrisi 4 hücreden oluşmaktadır. Tablo 4'ün sol alt kısmında işin yapılması amacıyla ihtiyaç duyulan işgörenler bulunmaktadır. Tablo 4'ün sol üst kısmındaki işgörenlerin gördüğü işler oldukça önemlidir. Bu işgörenlerin çalıştıkları pozisyona alternatif işgücü bulmak zordur. Fakat müşterilerin bu işgörelere ve bu işgörelerin yaptıkları işlere verdikleri değer azdır. Örneğin bir işletmede, muhasebe departmanının hesap veya vergilendirme hatası yapması işletmeye müşteri kaybettirebilmektedir. Kreatif departmanların görevi ise müşteri kayıplarını engellemek ve tekrardan onları işletmeye kazandırabilmektir. Tablo 4'ün sağ alt kısmında bulunan işgörelere, müşteriler tarafından yüksek katma değer verilen işlerde çalışmaktadırlar fakat bu özelliklerdeki çalışanlar kolaylıkla bulunabilmektedir. Tablo 4'ün sağ üst bölümünde yer alan çalışanlar ise, katma değeri yüksek iş alanlarında çalışmaktadırlar ve farklı niteliklere sahiptirler(Göksel ve Baytekin, 2008:85).

### **2.7.3.2. McKinsey Sınıflandırması**

McKinsey danışmanlık şirketi işgücü sınıflandırmasını “Yetenek Savaşı” isimli raporunda, İngiliz Hava Kuvvetleri tarafından II. Dünya Savaşı'nda yapılmış olan sınıflandırmayı değerlendirerek ortaya çıkarmıştır.

1940 yılında Almanlar, Norveç ve İspanya arasındaki bütün Avrupa ülkelerini işgal etmişlerdir. İngiltere, Nazi ordusu karşısında Avrupa'daki son kale konumundadır, sürgün edilen Avrupa hükümetleri de buraya sığınmışlardır. Almanlar Büyük Britanya adalarına asker çıkarmayı tasarlamıştır, fakat İngiltere'nin Deniz Kuvvetleri karasularındaki hâkimiyetini korumaktadır. Almanya'nın 58 hava kuvvetinin saldırısına İngilizler hazırlıksız yakalanmıştır. İngiltere'nin yeteri kadar uçağı ve pilotu yoktur. Bu zor şartlarda İngiliz hava kuvvetleri 900 adet pilotunu “A sınıfı filo, B sınıfı filo ve C sınıfı filo” olmak üzere üç gruba ayırmıştır. A filusunda, uçuş yönetmesini bilen, tecrübesiz pilotları yetiştirebilecek ve filonun başarılı olmasını sağlayacak en iyi pilotlar yer almaktadır. Bu pilotlar ulaşılması zor hedeflere yönelik, askeri taktikler ile eğitilmiştir. B filusunda, havada az becerisi bulunan pilotlar yer almaktadır, fakat bu pilotlar İngiliz komutanlarınca devamlı eğitilmiştir, cesaretlendirilmiştir. A filodaki pilot sayısının yetersiz olması sebebiyle önemli görevler için A ve B filoları beraber görev almışlardır. C filusunda ise genellikle yerde

görevlendirilen pilotlar yer almıştır. Aynı yıl ağustos ayından ekime kadar İngiliz hava kuvvetleri, Almanların limanlara, havaalanlarına ve diğer kentlere yönelik başlattıkları saldırıları püskürtmüşlerdir. Adolf Hitler yayılma projesini ertelemek durumunda kalmıştır(Tüsiad, 2017).

McKinsey danışmanlık şirketi, “Yetenek Savaşı” isimli raporunda çalışanlar için bu sınıflandırmayı A, B ve C gruplarını oluşturarak yapmıştır.

**A Grubu Çalışanlar:** Yüksek performansın standardını temsil eden bu çalışanlar sürekli olarak sonuç almaktadırlar, bununla birlikte diğer çalışanlara da ilham kaynağı olup onları motive etmektedirler. Bu çalışanlar işletme işgücünün en iyi % 10-20’lik bölümünü ifade etmektedirler.

**B Grubu Çalışanlar:** Bu gruptaki çalışanlar kendilerinden bekleneni karşılamaktadırlar ancak sınırlı potansiyelleri bulunmaktadır. Bunlar işletme çalışanlarının orta % 60-70’lik bölümünü temsil etmektedir.

**C Grubu Çalışanlar:** Bunlar pek fazla kabul edilebilir neticeler elde edememektedirler ve en alttaki % 10-20’lik bölümü oluşturmaktadırlar.

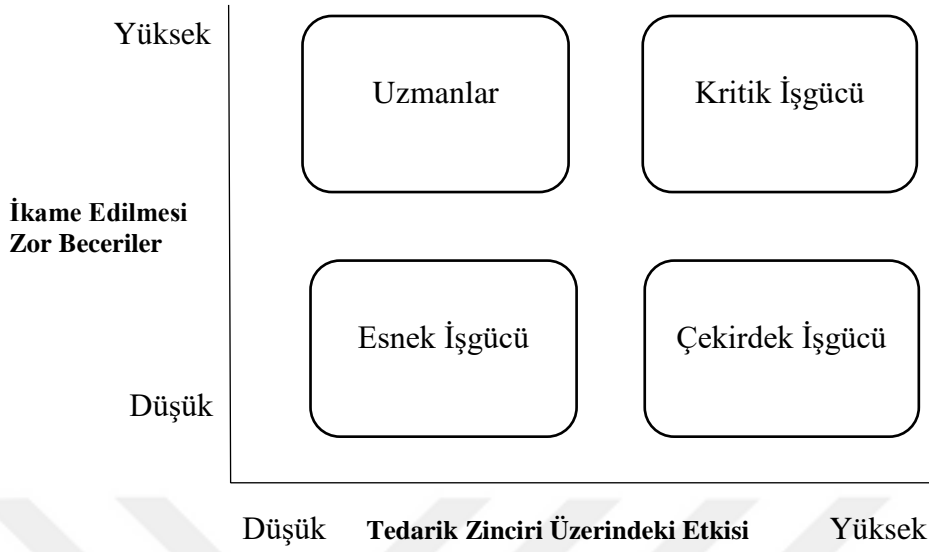
Bu sınıflandırma, en nitelikli grup olan A grubu işgörelere yatırım yapmayı, işletmeye katkısı azımsanmayacak B grubu işgöreleri geliştirmeyi ve minimum potansiyele sahip C grubu çalışanları da gerekirse performans yönünden geliştirmeyi veya bu çalışanları önemli konumlardan uzak tutarak bir duruş sergilemeyi öngörmektedir(Ceylan, 2007:67).

### **2.7.3.3. Deloitte Sınıflandırması**

Başka bir sınıflandırma yöntemi ise Deloitte danışmanlık şirketinin yapmış olduğu dörtlü sınıflandırmadır.



**Şekil 1.** Deloitte İşgücü Sınıflandırma Matrisi



**Kaynak:** Çevik, B.(2014). Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya. 76.

Şekil 1'e göre uzmanlar, işletmelerin sahip olmadığı ve maliyet açısından bünyesinde yetiştirmeyi düşünmediği dışarıdan temin edilen işgörenlerdir ve ikameleri zordur. Kritik işgücü, üst düzey eğitim ve becerisi olan işletme kazancının %80'ini sağlayan gruptur. Bu gruptaki çalışanların iş performansları yüksektir ve bu çalışanlar işletme stratejilerini hayata geçirmektedirler. Esnek işgücü işletmelerin yüksek çalışan talebine ihtiyaç duyduğu veya maliyetleri düşürmek amaçlı tercih ettiği çalışanlardır. Bu çalışanların ikameleri kolaydır. Sözleşmeli personeller, geçici çalışanlar bu grupta yer almaktadır. Çekirdek işgücü ise işletme süreçlerini iyi bilen, iyi eğitilmiş fakat bilgi ve becerisi kolay ikame edilebilir çalışanlardan oluşmaktadır(Çevik, 2014:76-77).

Deloitte'nin işgücü sınıflandırması turizm sektöründe insan kaynakları yapılanmasıyla örtüşmektedir. Kritik işgücüne, otel işletmelerinin satış ve pazarlama departmanı çalışanları veya yiyecek-içecek departmanındaki çalışanlar örnek verilebilmektedir. Turizm sektöründe tatil bölgesindeki otel işletmeleri incelendiğinde, büyük bir kısmının doluluk oranlarının dönemsel olarak farklılık gösterdiği görülmektedir. Bunun sonucunda da Deloitte danışmanlık şirketinin esnek

işgücü olarak tanımladığı çalışanlar, sadece otel işletmelerinin doluluk oranlarının yüksek olduğu dönemlerde istihdam edilmektedirler.

#### **2.7.4. Cezbet-Geliştir-Bağla Yaklaşımı**

Yetenek yönetimi uygulamalarının dördüncü basamağında yetenekli işgöreni işletmeye çekip, eğitim vb. faaliyetlerle geliştirmek ve işletmeye sadık verimli işgören temin etme süreci yer almaktadır. Aktif çalışanlara yönelik olan bu süreç yetenekli işgörenleri doğru konumlara yerleştirerek mümkün hale gelmektedir. Bu süreçlerin işletme vizyonu ile bağlantılı olması da gerekmektedir. Çalışan performansının devamlılığı ve verimli ortamın oluşturulması sürecin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Örneğin, Hsbc Bank yerel düzeyde yeteneklerini geliştirme amacıyla insan kaynakları uygulamalarına esneklik getirmiştir. İşletme çapında uygulanan değerlendirme, işe alım, performans ve kariyer yönetimini yerel düzeyde uygularken, yüksek potansiyelli çalışanların küresel zihniyete uygun kariyer gelişimini sağlayıp yetenek havuzları oluşturmuştur(Tümen, 2014:65-66).

Turkcell'in yetenek havuzunda 'hazır yedek' diye nitelendirdiği neredeyse 150 işgören bulunmaktadır. Turkcell, gerekli pozisyonlara işgören istihdamı için ilk önce oluşturmuş olduğu yetenek havuzuna yönelmektedir. Yetenek yönetimi alanında başarı ödülü alan Aykut Bora, yetenek yönetiminin beş önemli noktasına dikkat çekmektedir. Bunlar; yetenekli işgörenleri işletmeye çekmek, doğru yeteneğe sahip işgöreni bulmak, işgörenin sahip olduğu yeteneği keşfetmek, işgörenin yeteneğini geliştirmek ve bu yetenekli işgöreni işletmeye bağlamaktır. Bunun yanında bir sistem üzerinden uyguladıkları "Kariyerimin Kontrolü Bende" adlı yapılandırılmış form ile çalışanlarının kariyer hedeflerini sormakta ve kariyerlerini doğru yönetebilmeleri için çalışanlarına rehberlik etmektedirler(Hürriyet, 2012).

#### **2.7.5. Yedekleme ve Lider Gelişim Programları**

Yedekleme, işletme içindeki insan kaynağının emeklilik, işten ayrılma gibi nedenlerle boşalacak pozisyonlara ve liderlik rollerine yetiştirilerek hazırlanmasıdır. Bu sistem, işletmenin stratejik pozisyonlarındaki işgörenlerin istifası ya da işten çıkarılmaları gibi durumlarda işletmenin işini kolay hale getiren bir önlem niteliğindedir(Akar, 2015:115). İşletmenin yönetim pozisyonundaki değişken

durumlarla etkin olarak başa çıkmayı ve değişken durumun etkilerinden en az zararlı kurtulmayı hedeflemektedir(Özdemir, 2006:252).

Buna göre yedekleme, liderlik ve kritik pozisyonların beklenmedik sebeplerle boşalması durumunda, doğru yetenekleri bu pozisyonlara yerleştirmedir denilebilmektedir. Yedekleme planlaması insan kaynakları yönetimi ve tepe yönetimi tarafından yapılmaktadır. Yedekleme planlaması lider gelişim programlarını harekete geçirmektedir.

Çeşitli sektörleri ve bölgeleri temsil eden büyük şirketlerden 20 CEO ile bir liderlik ve yetenek yönetimi araştırması yapılmıştır. Bu 20 CEO'nun hepsi şirketlerinin başarısı için yetenekli işgörenlerin uygun işlerde bulunmasının ve liderlerin yetişmesi amacıyla bir yetenek yönetim programının olmasının çok önemli olduğunu kabul etmişlerdir. Fakat bu CEO'ların neredeyse yarısının işletmedeki üst pozisyonlar için bir yedekleme planları yoktur. CEO'ların yalnız dörtte birinin kendilerinin en az üç yönetim düzeyi altına kadar uzanan yetenek boru hatları vardır. Örneğin 2000 yılında Orin Smith Starbucks'ın CEO'su olduğunda kendi yedeklemesini planlamayı en öncelikli iş haline getirmiştir. Kendisi için şirketten ayrılma tarihi belirlemiş ve 2005 yılında işi bırakacağını belirtmiştir. Smith işletme bünyesindeki ikinci yılının sonunda, Starbucks'ın Birleşik Devletler dışında olmak üzere yaklaşık 8500 olan perakende noktası sayısı 30000'e çıkmıştır. Yedek yetiştirme baskısı altında olan Smith şirketteki çalışanları yakından tanımaktadır. Fakat o CEO olarak yerine şirket dışından Pathmark'ın Ceo'su Jim Donald'ı uygun görmüştür. Jim Donald'a Starbucks'ta 90 günlük eğitim uygulanmıştır. Jim Donald müşterilerin beklentilerini karşılamak ve onları anlamak amacıyla farklı yerlerde çalışmıştır. Kahve kavurma tesislerindeki faaliyetleri doğrudan gözlemlemiştir. Daha sonra Starbucks'ın Kuzey Amerika'daki bölümünde faaliyetlerden sorumlu olacağı göreve getirilmiştir. Yıllar geçtikçe de şirketin çok daha fazla bölümünden sorumlu olmuştur. İlk büyük görevlerinden biri kendisinin yedekleme planını hazırlamak ve daha büyük bir role geçmek için bu planı uygulamaya koymak olmuştur(Jeffrey vd., 2005:52-58).

## **2.8. Yetenek Yönetimi Konusunda Yapılmış Araştırmalar**

Yetenek yönetimi ile ilgili olarak yerli ve yabancı literatürde konuya ilişkin çok sayıda araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalarda işletmelerin

yetenek yönetimi çerçevesinde yürüttükleri uygulamalar, yaklaşımlar, yetenek yönetiminin avantajları ve zorlukları ele alınmaktadır.

Örneğin Ready ve Conger (2007:71-91) yaptıkları araştırmada şirketlerin yetenek yönetimi sistemlerini analiz etmişlerdir. Şirketlerin nasıl bir yetenek fabrikasına dönüştürülebileceği üzerine yoğunlaşan yazarların, 40 ayrı şirket üzerine yürüttükleri çalışma, birçok şirketin kilit konuları doldurmak için hala çabalamakta olduğunu ve bu çabanın onların büyüme potansiyellerine kısıtlama getirdiğini ortaya koymuştur. Yazarlar, tüketici ürünleri ikonu Procter-Gamble ve finansal hizmetler devi HSBC Grubu'nun yetenek yönetimi uygulamalarını hayata geçirebilmek için çok fazla çaba sarf ettiklerini ve bunun için farklı süreçler oluşturduklarını belirtmiştir.

Bir başka çalışmada, Hewlett ve Luce (2005:137-162) yetenekli kadınların başarı yolunda nasıl tutulmaları gerektiğini ve neden bu yoldan ayrıldıklarını analiz etmişlerdir. Yetenekli kadınların işe girişleri ve çıkışlarıyla ilgili yaşadıklarını engelleri, işe verdikleri araları ve tüm bunların sebeplerini ortaya koymuşlardır. Yazarların yapmış olduğu çalışmanın sonucunda yetenekli kadınların çocuk sahibi olmalarının dışında diğer aile bireylerinin bakımlarını üstlenmeleri ve kişisel sağlık sorunları nedeniyle işlerine ara verdikleri görülmüştür. Ayrıca işlerinden ayrılan kadınlar ortalama 2 yıl mola aldıkları ve işe geri dönmek istediklerinde ücretlerinde düşüş yaşadıkları tespit edilmiştir.

Yetenek yönetimi ile ilgili yapılan bazı çalışmaların odak noktaları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Yetenek Yönetimi Konusunda Yapılmış Bazı Araştırmalar

Yazarlar/Yıl	Çalışmanın Odak Noktası
Berglas(2006)	Birinci sınıf oyuncuların psikolojisinin ve davranışlarının araştırılmasıdır.
Akar(2015)	İstanbul ilindeki bazı kamu ve vakıf üniversitelerinde yetenek yönetiminin uygulanma düzeyidir.

**Tablo 5.** Yetenek Yönetimi Konusunda Yapılmış Bazı Araştırmalar(Devamı)

Postacı(2017)	Otel işletmelerinde benimsenen liderlik tarzlarının, yetenek yönetimi uygulamalarını nasıl etkilediğidir.
Terlemez(2013)	Türkiye’de faaliyet gösteren bankalardan birinin yetenek yönetimi uygulamalarının organizasyona olan etkilerinin incelenmesidir.
Çevik(2014)	Antalya’daki beş yıldızlı otellerin insan kaynakları departmanlarının yetenek yönetimi ile ilgili faaliyetleri ne derece yerine getirdiklerini tespitidir.

Konuyu yetenek geliştirme açısından ele alan Cohn vd.,(2005:51-70) başarılı bir liderlik geliştirme programının unsurlarının neler olduğuna değinmişlerdir. Yazarlara göre, bir şirketin lider geliştirme yöntemleri stratejik önceliklerle uyumlu olmalıdır. Yönetim kurulundan başlayarak aşağıya doğru tüm üst düzey yöneticiler yetenek bulma ve geliştirme işiyle ilgilenmelidir. Yöneticiler sadece şirketin bir bütün olarak başarısına yaptıkları katkı temelinde değerlendirilmeli ve terfi ettirilmelidir.

Erickson ve Gratton(2007:11-30) çalışmalarında, çalışanlarının kendisine derinden bağlanmasını sağlayan bir şirketi, bunu yapamayan bir şirketten ayıran şeyin belirli bir ücret politikası veya yetenek yönetimi uygulaması olmadığını ifade etmişlerdir. Bu farklılığı oluşturan şeyin, potansiyel ve mevcut çalışanlara neyin kuruluşu benzersiz yaptığını anlatma yeteneği olduğunu belirtmişlerdir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

Bu bölümde rekabet kavramı, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirliği, rekabet üstünlüğü ile ilgili teoriler başlığı altında endüstriyel örgüt teorisi ve kaynaklara dayalı rekabet üstünlüğü ve bunların alt başlıkları, rekabet üstünlüğünün sağlanması için temel yetenekleri geliştirmede yararlanılan yöntemler ve yetenek yönetimi faaliyetlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkileri hakkında bilgi verilmektedir.

#### 3.1. Rekabet Kavramı

Rekabet kelime anlamı olarak herhangi bir alanda ortak amacı olan kimseler arasındaki çekişme, yarışma veya yarış olarak tanımlanmaktadır(TDK, 2017). Mouhoumed (2015:59) rekabeti serbest piyasa ortamı içinde faaliyette bulunan en az iki iktisadi birimin fiyat ve fiyattan farklı birçok araç ile kârlılıklarını arttırmak ve pazardan en büyük payı almak için giriştikleri etkileşim süreci olarak ifade etmektedir. Porter (1985:1) ise rekabeti, işletmelerin başarısını veya başarısızlığını oluşturan öz olarak ifade etmektedir. Elçi (2006:119)'ye göre ise rekabet, işletmelerin müşteriler tarafından tercih edilmesi ve pazarda iyi bir konuma erişmesi amacıyla diğerleriyle girdiği mücadeledir. Heywood ve Kenley (2008:88), bir işletmenin rakiplerinden daha iyi performans sergilemesinin, daha iyi rekabet avantajı elde etmesini ve rekabetçi güç kazanmasını sağladığını belirtmiştir.

Rekabet kavramı beraberinde rekabet gücü kavramını getirmektedir. Rekabet gücü, bir işletmenin yerel veya uluslararası pazarlarda rakip işletmelere oranla düşük olan maliyetlerini üretimde kullanma, yenilik yapabilme, hizmet ve ürün niteliği gibi etkenler bakımından rakip işletmelere denk ya da rakiplerinden daha iyi olma yeteneğidir(Ada vd., 2008:55). Porter'ın işletmelerin yenilik, icat ve gelişme önceliklerine dayalı olarak ele aldığı rekabet gücü tanımında işletmelerin birbirlerinden pazar payı kapmak için kullandığı en önemli göstergeler üstün kalite, düşük maliyet ve verimlilik. Üstün kalite, düşük maliyet ve verimlilik odaklı bir işletme yurtiçindeki veya yurtdışındaki rakiplerine rekabette üstünlük sağlayacaktır.

Bu da işletme çalışanlarının tatmin olmasına ve işletmenin hissedarlarına yüksek bir gelir sağlamasına imkân verecektir(Aktan ve Vural, 2004:6-8).

Rekabet gücünün işletme açısından avantajları ve dezavantajları Tablo 6’de gösterilmektedir.

**Tablo 6.** Rekabet Gücünün Yüksek/Düşük olmasının Avantaj/Dezavantajları

<b>Yüksek Rekabet Gücü/Avantajlar</b>	<b>Düşük Rekabet Gücü/Dezavantajlar</b>
Pazarda daha büyük pay (veya pazar liderliği)	Rakip firmalara pazar payının kaptırılması
Artan tüketici miktarı, tüketicilerin firma ve firma ürünlerinden beklentilerindeki artış	Tüketici kayıplarıyla özdeşleşme
Pazardaki ortalama kar seviyelerinden daha yüksek kar seviyelerine sahip olma	Gelirlerde azalma, finansal kaynak sıkıntısı
İyi bir fırsattan yararlanmaya hazır bir yönetim	Temel alanlardaki yetenek eksiklikleri
Değişikliklere hazırlıklı yenilikçi ve esnek yönetim anlayışı	Birçok alanda zayıf bir pozisyona sahip olma
İşletmenin pazardaki en başarılı pozisyona sahip stratejik grubun içine dâhil edilmesi	Pazardaki pozisyonu kötüye giden şirketler grubuna dahil edilme
Düşük maliyetler	Yüksek maliyetler

**Kaynak:** Şağbaşı vd, B.(2014). *Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.12-13. uyarlanmıştır.

İşletmenin rekabet gücü elde etmek için müşterilerine yönelik ürünlerinde veya hizmetlerinde oluşturacağı değer, rakiplerinin sağladığı kazançtan fazla olması gerekmektedir. Bunun tam tersi bir durum gerçekleşirse, değer oluşturan işletmenin rekabette gücü olmayacaktır(Kayabaşı, 2010:55).

### **3.2. Rekabet Üstünlüğü ve Sürdürülebilirliği**

Küreselleşmeyle birlikte gelişen rekabet ortamında üstün performans gösteren işletmeler rakiplerinin pazar payını yok etmektedirler. Bu işletmeler kısa sürede bütün rakiplerin kalite, hizmet ve fiyat standardını belirlemektedir(Kumkale ve İnan, 2002:239). Böyle bir ortamda bulunan işletmeler, rekabet gücü kendilerinden iyi olan rakipleriyle mücadele veremezlerse, bir zaman sonra pazar içerisinde barınamayacak durumda olacaklardır. Tüm pazarlara etki eden küresel ortamda, pazardan aldıkları payları korumak isteyen ve bu payların artırması için çabalayan işletmelerin, mümkün olduğunca yeni ürünler ya da hizmetler geliştirip rekabet üstünlüğü sağlaması gerekmektedir (Akıncı, 2011:8).

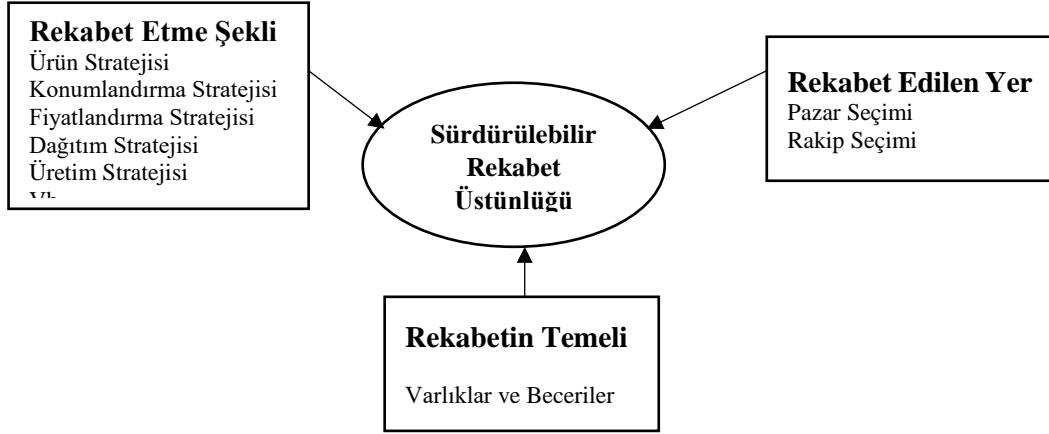
Rekabet üstünlüğü, işletmenin rakiplerinin gerçekleştiremeyeceği bir stratejiyi uygulaması, rakiplerine göre aynı stratejiyi daha üstün gerçekleştirmesi veya değer oluşturan benzersiz bir portföye sahip olmasından kaynaklanan konumsal üstünlüktür(Bülbul, 2007:93). Bir işletmenin rekabet üstünlüğüne sahip olabilmesi, rakiplerinden daha fazla değer üretmesine bağlıdır. İşletme rakiplerinden daha fazla değer üretilmek için, değer oluşturmaya ilişkin gereken şeyleri tasarlamalı ve bunların her birini belirli durumlarda uygulamalıdır. İşletmenin oluşturduğu değer müşteriler için anlamlı, benzersiz ve işlevsel olması oldukça önemlidir. Çünkü değeri oluşturan, işletme ile rakipleri arasındaki farklılığın derecesidir(Tüfekci ve Tüfekci, 2006:173). Günümüz şartlarında müşterilerin beklentileri işletmelerin sunduklarından daha fazlasıdır. Örneğin müşteriler düşük fiyat, performans, kalite ve kullanım kolaylığı gibi değerlere önem veriyorlarsa, işletmeler bu değerleri karşılamak zorundadırlar. Aksi halde işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde etmeleri mümkün olmayacaktır(İlban ve Türkmen, 2013:1407-1408). Porter'a göre, bir işletmenin rakiplerine karşı rekabette üstünlük elde etmesi için ya bu faaliyetleri rakiplerinden düşük maliyetle yürütmesi ya farklılaşması ya da yüksek fiyatla sunabilecek şekilde yürütmesi gerekmektedir(Erkanlı ve Karsu, 2012:219).

İşletmelerin rekabet üstünlüğü bazen rakiplerinin karşılık vermesiyle son bulabilmektedir. Bu yüzden rekabetçi üstünlüğün belli bir stratejik amaca yönelik olması sürdürülebilir olmasını gerektirmektedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, rakiplerin işletmeyi taklit etmesine rağmen işletmenin farklı kalmayı başarabilmek adına bir değer oluşturma stratejisi uygulayabilmesidir. Rekabette üstünlük için işletmelerin değerli ve kıt kaynaklara erişmiş olması ciddi bir güçtür. Yalnız işletmelerin güçlü yanlarının diğer rakip işletmeler tarafından taklit edilmesi durumu söz konusu olabilmektedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü işletmelerin, müşterilerin gözünde değer oluşturan stratejilerinin rakip işletmeler nezdinde taklidinin yapılamaması ve uygulanamamasıyla sağlanmaktadır(Coşkun vd., 2013:104-105).

Soyer (2007: 10-11)'e göre sürdürülebilir rekabet stratejisi, rekabet etme şeklini ve nerede rekabet edildiğini kapsamaktadır. İşletmelerin uygun biçimde belli pazarlarda rekabette bulunmaları belli bir zaman için kârlı olabilmektedir. Temelde rekabetin kaynağı olan varlıklar ve beceriler, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğini ve işletme performansı etkilemektedir.



## Şekil 2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü



**Kaynak:** Soyer, A. (2007). *Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi*. Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul. 11.

Küresel ortamdaki işletmelerin rekabette üstünlük sağlamaları için beş faktörü dikkate almaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bu faktörler şunlardır(Coşkun vd., 2013:104);

- Rekabet üstünlüğü AR-GE, yenilikçilik ve değişimden kaynaklanmaktadır,
- Rekabet üstünlüğü, işletmede bulunan tüm değer sistemini kapsamaktadır,
- Rekabet üstünlüğü, sadece AR-GE, yenilikçilik ve değişim ile sürdürülebilmektedir,
- Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi, sahip olunan kaynakların devamlı olarak geliştirilmesini gerektirmektedir,
- Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için, geliştirilen stratejinin küresel olması gerekmektedir.

### 3.3. Rekabet Üstünlüğü İle İlgili Teoriler

Küreselleşme süreciyle daha da artan rekabet, büyüyen pazarlar, pazar payı kapma mücadelesi, müşterilerin istekleri ve pazarlık gücü, işletmelerin etrafındaki problemleri artırıp yönetilmelerini daha zorlaştırmıştır. Bunun neticesinde, farklılaşan çevre şartlarına uyabilecek ve işletme yöneticilerine yardım edebilecek yeni

stratejiler(endüstriyel örgüt teorisi ve kaynak temelli teori) ortaya çıkmıştır(Elmacı ve Akıncı, 2012:68).

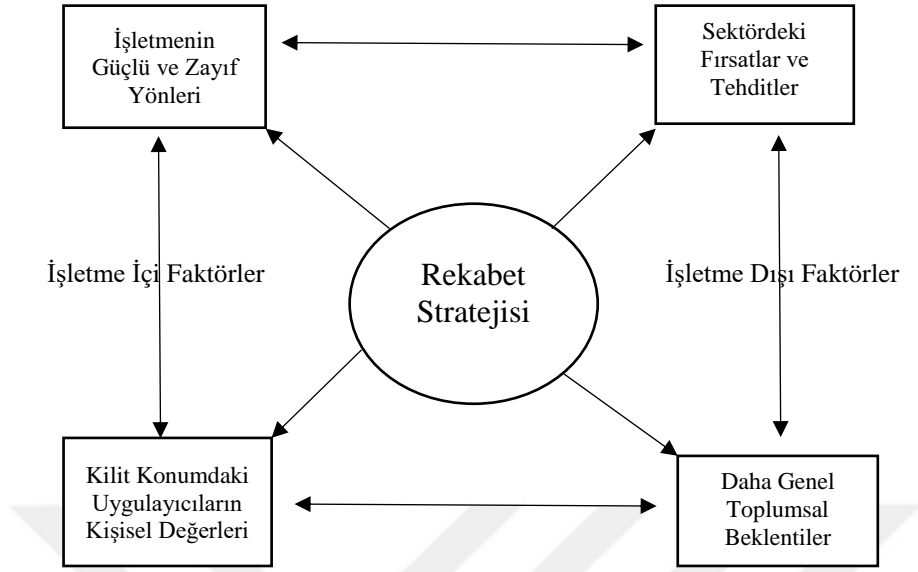
İşletmelerin rekabette üstünlük sağlamak amacıyla benimseyecekleri, uzmanlar tarafından ortaya çıkarılan teorilerden endüstriyel örgüt teorisi, işletmenin dışındaki etkenlerin göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamakta, kaynak temelli teori ise işletme içi etkenlerin incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır(Bülbül, 2003:31).

### **3.3.1. Endüstriyel Örgüt Teorisi**

Ülgen ve Mirze (2004)'ye göre, işletmenin faaliyetlerini devam ettirmek amacıyla girdilerini sağladığı, üretmiş olduğu mal ve hizmetleri müşterilerine sunduğu, benzer mal ve hizmet temin eden çeşitli rakipleriyle rekabete girdiği alan, işletmenin içinde bulunduğu endüstriyi oluşturmaktadır(Akıncı, 2011:11). Endüstri, kelime anlamı olarak aynı ya da birbiriyle bağlantılı mal ve hizmetlerin üretimini yapan işletmeler topluluğudur(Kırankabeş, 2006:237). Daha sade bir ifadeyle endüstri, bir malın ya da hizmetin üretiminde birbirine karşı mücadele eden işletmelerin bütünüdür(Düzgün, 2007: 424).

Endüstriyel örgüt teorisi, rekabette üstünlük sağlayacak stratejilerin oluşturulması amacıyla işletme dışındaki etkenlerin analiz edilmesinin gerektiğini vurgulamaktadır. Bu teori üstünlüğün belirleyicisi olarak endüstri yapısından ve bu endüstri içinde faaliyette bulunan işletmelerin homojen oldukları düşüncesinden yola çıkmaktadır(Güleş ve Özilhan, 2010:478). İşletme, yer aldığı endüstride bir rekabet üstünlüğü stratejisi belirleyecekse dikkat edeceği dört temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler Şekil 3'te gösterilmiştir.

**Şekil 3.** Porter'a Göre Rekabet Üstünlüğü Stratejisini Belirleyen Faktörler



**Kaynak:** Alp, G. (2010). *İnşaat İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Kaynak Tabanlı Bakış Açısına Uygunluk Üzerine Anket Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul. 34.

İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri; rakip işletmelerle kıyaslandığında finansal kaynaklarını, teknolojik durumunu ve markasının bilinirliğini kapsayan varlıklarının bütünüdür. Bir işletmenin kilit konumdaki uygulayıcılarının kişisel değerleri, seçilmiş olan stratejiyi uygulayan önemli pozisyondaki çalışanların motivasyonları ve ihtiyaçlarıdır. Değerlerle birleştirilen güçlü ve zayıf yönler, bir işletmenin benimseyeceği rekabet stratejisindeki işletme içi sınırlardır. Sektörel fırsatlar ve tehditler, riskler ve potansiyel ödüllerle birlikte rekabet edilen ortamı tanımlamaktadır. Toplumsal beklentiler; hükümet politikaları, toplumsal vakalar, değişmekte olan örf ve adetler ile diğer faktörlerin işletmeye etkilerini yansıtmaktadır. Bir işletme, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejisi belirlemeden önce, bu dört faktörü dikkate almalıdır(Alp, 2010:34-35).

Endüstriyel Örgüt Teorisi'ne göre, rekabette üstünlük sağlamayı amaçlayan işletmelerin karşısında iki strateji bulunmaktadır. Bunlar, Rekabet Stratejileri ve Porter'ın Beş Güç modelidir ve alt başlıklar halinde detaylı olarak incelenecektir.

### 3.3.1.1.Rekabet Stratejileri

İşletmenin başarılı olarak pazardaki diğer rakip işletmelerle mücadeleye girişmesinde ve bu yolla amaçlarına ulaşabilmesinde kullanabileceği üç rekabet

strateji vardır. Bunlar; maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisidir. Bu stratejiler sektörel rakipleri saf dışı etme yaklaşımlarıdır. Genel stratejiler sektörel bazda değerlendirildiğinde, bazı sektörlerdeki yapı tüm işletmelerin yüksek gelirler sağlaması olarak anlaşılırken, bazı sektörlerde ise kabul edilebilir gelirler sağlamak olarak anlaşılmaktadır. Bu durum işletmelerin genel stratejilerin birinde başarılı olmasını gerektirmektedir(Kayabaşı, 2010:67-68). Paragrafta ifade edilen genel rekabet stratejileri Tablo 7’de gösterilmiştir ve alt başlıklar halinde detaylı olarak incelenecektir.

**Tablo 7.** Porter’ın Genel Rekabet Stratejileri

Stratejik Kapsam	Rekabet Avantajı	
	Ürün Farklılaşması	Düşük Maliyet
Geniş (Çeşitli Pazar Segmentleri)	Farklılaştırma Stratejisi	Maliyet Liderliği Stratejisi
Dar (Küçük Bir Segment)	Odaklanma Stratejisi (Farklılaştırma)	Odaklanma Stratejisi (Düşük Maliyet)

**Kaynak:** Mirzayeva, G. ve Türkay, O. (2016). Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 76.

### 3.3.1.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, sunulan ürün ve hizmetleri rakiplerinden daha düşük maliyetle üretmek suretiyle avantaj elde etmek için düzenlenmiş bir pozisyon stratejisidir. (Akbolat ve Işık, 2012:404). Bir başka tanıma göre maliyet liderliği stratejisi, işletmelerin maliyetlerini azaltmak amacıyla tüm faaliyetleri kullanıp, düşük fiyatlarla rakiplere karşı ortalamanın üzerinde gelir elde edilmesidir. Bu strateji yalnız ürünler üzerindeki fiyatların düşürülmesi değildir, işletmenin faaliyette bulunduğu bütün alanlarda maliyetlerin azaltılmasıdır. Böylece maliyetlerin azaltılması, sektördeki fiyatlar ve işletme maliyetlerinin arasındaki farkın artmasını sağlayacak, işletme ortalamanın üzerinde bir gelirle rakip işletmeler karşısında maliyet avantajı kazanmış olacaktır(Mirzayeva ve Türkay, 2016:76).

Maliyet liderliği stratejisinin sağladığı iki önemli avantaj vardır. Bu avantajlardan ilki; rakiplerine oranla daha düşük maliyet avantajına sahip işletmelerin, üretmiş oldukları mal ve hizmetleri daha ucuz fiyatla satarak hem aynı kârı sağlamaları hem de pazar paylarını arttırmalarıdır. Bu avantajlardan ikincisi ise, sektördeki

büyüme neticesinde farklı müşterilere yönelerek maliyet avantajıyla rakipler işletmeleri yenerek onların pazardan aldıkları paylara sahip olmaktadır(Cantürk ve Çiçek, 2016:103). Maliyet liderliği stratejisinin birçok avantaj sağlamasının yanında bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bu stratejinin işletme için dezavantajları:

- Maliyetlerde lider olan işletme, sürekli maliyetleri azaltmaya çalışırken, değişmekte olan müşteri isteklerini ve beklentilerini çok rahat göz ardı edebilecektir. Fakat rekabet, müşteri isteklerine ve beklentilerine uygun farklılaştırma gerektireceğinden, maliyet liderliği önemini kaybedecektir.
- Rakip işletmelerin, maliyetlerde lider olan işletmenin üretim tekniklerini öğrenmeleri ve bunları uygulamaları dezavantaj oluşturacaktır.
- Verimliliği artıracak yüksek teknolojilere ihtiyaç duyulan sektörlerde düşük maliyet liderliği avantajı rakiplere geçecektir. (Eren, 2006:172).

#### **3.3.1.1.2. Farklılaştırma Stratejisi**

Farklılaştırma stratejisi; işletmelerin ürün ve hizmet kalitesi veya satış sonrası hizmetler açısından müşterilerine farklı ya da üstün değerler sunmasıyla rakipleri karşısında üstünlük elde edebileceğini öngören bir yaklaşımdır(Bülbül, 2003:40). Farklılaştırma stratejisinin mantığı, işletmenin rakiplerinden farklı olarak kendisini benzersiz yapan özelliklere yönelmesini gerektirmektedir. İşletme fiyatlarda üstün olmak istiyorsa farklı olmalı veya müşterilerin gözünde eşsiz olarak algılanmalıdır. Farklılaştırma; tasarım, marka ismi, teknoloji ve müşteri hizmetleri gibi birçok etkenden oluşabilmektedir. Burada amaç, işletmenin kendisini birçok boyutta farklılaştırmasıdır(Kurt, 2015:22). Örneğin Caterpillar Traktörleri sadece yedek parça hizmetleriyle farklılaştırma sağlamamıştır. Arızalanma durumunda pahalı olabilecek ağır ekipmanlar için, hayati öneme sahip dayanıklı ve kaliteli ürünler üretip farklılaşma sağlamıştır(Akgün, 2013:11).

Farklılaştırma stratejisi ürünün markalaşmasına yardımcı olan, sadık müşteri sayısını artıran ve pazardan maksimum pay elde edilmesini sağlayan temel araç olarak görülmektedir(Bülbül, 2003:41). Müşterilere sunulan farklılığın boyutuna göre talepteki fiyat hassasiyeti ve ürünün ikâme riski düşük veya yüksek olacaktır(Bülbül, 2007:94). İşletme, farklılaştırma stratejisiyle rakip işletmelerden farklı olarak müşterilerinin isteklerini ve beklentilerini yerine getirip, karşılığında müşterinin

ödeyebileceği bir fiyat belirleyip, ortalamanın üzerinde gelir sağlamaya çalışmaktadır. Yani bu stratejinin temelinde müşteri istekleri ve beklentileri, davranış biçimleri, değer yargıları vb. önemli unsurlar bulunmaktadır(Çetin, 2012:43). Farklılaştırma stratejisinin işletmeye birçok avantaj sağlamasının yanında bazı dezavantajları da vardır. Bu stratejinin işletme için dezavantajları(Çetin, 2012:44):

- Müşteriler kendilerine sunulan farklılığı beklediği şekilde algılayamayabilir ya da sunulan farklılık için belirlenen fiyatı yüksek bulabilirler.
- Bir süre önemli olan farklılık, zamanla müşteriler için önemsiz hale gelebilmektedir.
- Farklılık da rakipler tarafından taklit edilebilir. Taklit, algılanan farklılaştırmayı daraltmaktadır.
- Farklılaştırma stratejisi, işletmenin bazı faaliyetlerinde maliyetlerin artmasına sebep olabilmektedir. Fakat en önemlisi ana mallara yönelik olarak belirlenen fiyatın, maliyet artışlarından daha fazla olmasıdır. Bu yüzden maliyetlerin artışının değer artışıyla kıyaslanması ve kontrolü gerekmektedir.

### **3.3.1.1.3. Odaklanma Stratejisi**

Rekabet stratejilerin sonuncusu olan odaklanma stratejisi diğer stratejilerden farklı olmakla birlikte sektörde dar bir rekabetçi alan seçmektedir. Bu stratejinin iki farklılığı bulunmaktadır. Maliyetlere odaklanan bir işletme, hedeflenen kitledeki farklılaştırmayı araştırmaktadır. Farklılaştırmaya odaklanan bir işletme de hedeflenen kitledeki maliyet üstünlüğünü araştırmaktadır. Odaklanma stratejisinde ise, işletme ya belli bir kitlenin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayıp farklılaştırmayı başarmakta, ya bu belli kitleye hizmet verip maliyetlerini azaltmayı başarmakta, ya da ikisini birden başarmaktadır(Işık, 2010:61).

Rekabet şiddetinin yüksek ve rekabette bulunan işletmelerin fazla olduğu ortamlarda, bazı orta ve küçük ölçeğe sahip işletmeler barındırdıkları varlık ve yeteneklerle bu rekabet şartlarına dayanamayabilirler. Bu işletmelerin rekabette üstünlük sağlayabilmeleri neredeyse olanaksızdır. Kazandıkları gelirin çok düşük olması bu işletmelerin uzun dönemde faaliyetlerinin devamını zorlaştırmaktadır. Odaklanma stratejisi bu işletmeler için bir kurtarıcı rol üstlenmiştir. İşletmeler

sektördeki pazarlarını küçülterek, çok farklı isteklere ve beklentilere sahip müşterilere hizmet sunarak, rekabeti bir bakıma engelleyerek ya da azaltarak buldukları konumu sağlamlaştırabilirler. Bunun yanında buldukları sektörün daraltılmış pazarlarında rekabet üstünlüğü için çalışabilirler(Batman vd., 2017:572). İşletmeler, pazarlarını genel olarak şu şekilde daraltabilirler(Mirzayeva ve Türkay, 2016:77):

- Bölgesel olarak pazarı bölümlendirerek,
- Farklı müşteri beklentilerini dikkate alıp pazarı daraltarak,
- Farklı nitelikleri olan ürün sunup yeni özelliklere sahip pazar oluşturabilirler.

Odaklanma stratejisinin birçok avantaj sağlamasının yanında bazı dezavantajları da vardır. Bu stratejinin işletme için dezavantajları (Engin, 2005:34-35):

- Geniş ürün yelpazesine sahip rakipler ve odaklanmış işletmenin maliyet farklılığı, dar bir müşteri kitlesine hizmette bulunmanın maliyet avantajlarını yok edecek ya da odaklanmayla erişilmiş farklılaştırmayı dengeleyecektir.
- Stratejik hedef doğrultusunda belirlenen ürünlerde ya da hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralmaktadır.
- Rakipler alt pazarlar bulmakta ve odağı değiştirmektedirler.

Rekabet stratejilerinin etkin şekilde uygulanabilmesi, çeşitli kaynaklar ve beceriler gerektirmektedir. Bu üç rekabet stratejisinin gereklilikleri ve özellikleri Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8.** Rekabet Stratejilerinin Gereklilikleri ve Özellikleri

<b>Rekabet Stratejileri</b>	<b>Genel Olarak Gerekli Olan Beceriler ve Kaynaklar</b>	<b>Organizasyonel Gereklilikler</b>
<b>Maliyet Liderliği</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim</li><li>-İşlem mühendisliği becerileri</li><li>-İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi</li><li>-Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler</li><li>-Düşük maliyetli dağıtım sistemi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Sıkı maliyet kontrolü</li><li>- Sık, ayrıntılı kontrol raporları</li><li>- Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar</li><li>-Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler</li></ul>
<b>Farklılaştırma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Güçlü pazarlama becerileri</li><li>-Ürün mühendisliği</li><li>-Yenilikçi yetenek</li><li>- Güçlü temel araştırma yetenekleri</li><li>- Kalite ve teknolojik liderlikte kazanılmış kurumsal ün</li><li>- Sektörde uzun bir geçmiş</li><li>-Benzersiz beceriler kombinasyonu</li><li>-Kanallarla güçlü işbirliği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-AR-GE, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon</li><li>- Sayısal ölçüler yerine öznel ölçüler ve teşvikler</li><li>-Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yenilikçi kişileri çekecek rahat ve hoş ortam</li></ul>
<b>Odaklanma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu</li></ul>

**Kaynak:** Çetinkaya, Ö. (2006). Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi Ve Tariş Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversite İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 62.

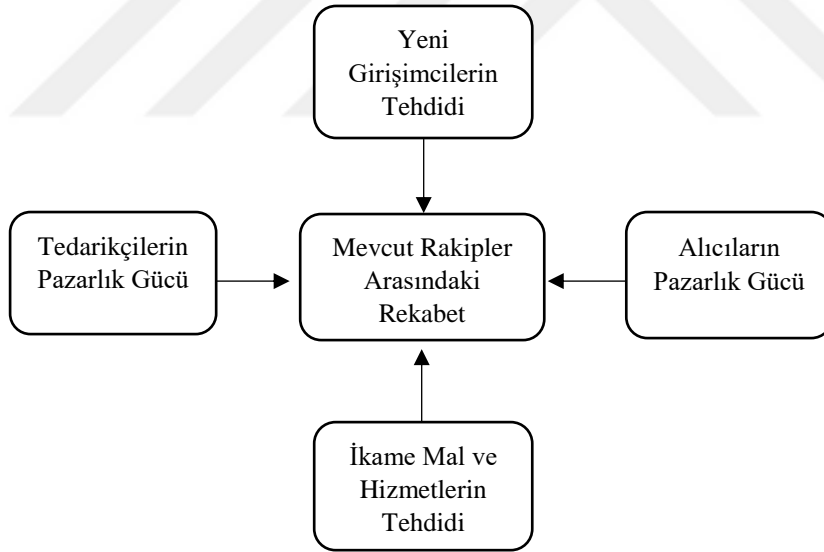
Rekabet stratejilerinin benimsenmesi hususunda iki farklı görüş bulunmaktadır. Porter'la aynı görüşü paylaşan strateji uzmanları, işletmenin genel stratejilerden birini seçmesini ve sahip olduğu tüm kaynakları bu strateji için kullanmasını önermektedirler. Öte yandan bir kısım strateji uzmanı ise, Porter'ın düşüncesinin aksine, işletme şartlarına en uygun strateji kombinasyonuna odaklanılmasının yarar sağlayacağını iddia etmektedirler. Bunun yanında işletmelerin maliyet ve farklılaştırma stratejilerini aynı anda uygulayabileceklerini belirtmektedirler(Bülbul, 2003:42).



### 3.3.1.2. Michael Porter'ın Beş Güç Modeli

Porter'cı yaklaşımda, işletmelerin rekabetçi stratejilerle rekabet üstünlüğü sağlamalarında, buldukları ülkelerin sahip olduğu temel çevresel niteliklerin önemli rolünün olduğu belirtilmektedir. Bu yaklaşıma göre, işletmenin bulunduğu ekonominin dinamik yapısı, endüstriyi yenileme ve güncellemeye iterek rekabet üstünlüğünün oluşumuna katkıda bulunmaktadır(Başkılıç, 2006:18). Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeyi rekabet ortamında etkileyen güçlerin, o sektörün içerisinde bulunan işletmelerin kârlılığını belirlediği ve sektörlerin rekabet güçlerini oluşturan özgün bir yapısının olduğu öne sürülmektedir. Dolayısıyla bir işletmenin bulunduğu sektörde en iyi pozisyonda konumlanabilmesi için, çevresini ve rekabeti etki eden beş gücü(potansiyel rakiplerin tehdidi, ikame mal ve hizmet tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, mevcut rakipler arasındaki rekabet) değerlendirmesi gerekmektedir(Soyer, 2007:15).

Şekil 4. Porter'ın Endüstride Rekabeti Belirleyen Beş Güç Modeli



Kaynak: Porter M.(2008). *Stratejiyi Şekillendiren Beş Rekabet Kuvveti*. (Çev. M. İnan). İstanbul: Optimist Yayınları, 64.

Şekil 4'te gösterilen Porter'ın endüstride rekabeti belirleyen beş güç modeli, rekabet üstünlüğünün ve kârlılığın belirleyicisidir. Bu nedenle endüstride rekabeti belirleyen beş güç modeli alt başlıklar halinde incelenecektir.

### 3.3.1.2.1. Yeni Girişimcilerin Tehdidi ve Giriş Engeli

İşletmeyi barındıran pazarın cazibesi, aynı pazara başka işletmelerin girebilmesini neden olmaktadır. Pazara yeni kurulan bir işletmeyle girilebileceği gibi daha önce kurulmuş faal halde olan işletmelerle birleşme ya da onları satın alma yoluyla da girilebilmektedir(Karacaoğlu, 2006:33-35). Bir sektörun çekicilik derecesini belirleyen unsurlar ise(Akıncı, 2011:22-23):

- Sektörun yapısı ve büyüklüğü,
- Sektörun gelişim hızı,
- Sektörun kârlılık derecesi,
- Sektöre giriş ve çıkışta kolaylık,
- Sektörun içinde bulunduğu hayat evresi,
- Sektördeki belirsizlik derecesi ve risk durumu,
- Sektörde talebin dengeli olup olmadığı,
- Sektördeki rekabet durumu ve rekabetin şiddetidir.

Bir sektördeki yeni girişimcilerin tehdidi, mevcut engellerin yüksekliğine ve potansiyel rakiplerin sektörde bulunan işletmelerden alacakları tepkiye bağlıdır. Sektöre giriş engelleri yüksek değilse ve yeni girişimciler sektörde faaliyet gösteren önceki işletmelerden çok az misilleme beklentisi içindeyseler, giriş tehdidi yüksektir. Aslında sektör içerisindeki giriş engelleri, sektörde uzun süredir faaliyette bulunan işletmelerin yeni girişimcilere oranla sahip oldukları üstünlüklerdir(Yılmaz, 2016:10). Sektördeki giriş engelleri şu şekilde sıralanmaktadır(Akıncı, 2011:23):

- Ölçek ekonomileri
- Ürün farklılaştırma
- Sermaye gerekleri
- Geçiş maliyetleri
- Dağıtım kanallarına erişim
- Mevcut işletmelerin maliyet avantajı
- Öğrenme ve deneyim eksikliği
- Devlet politikaları

Turizm sektöründe, konaklama ve benzer amaçlı binaların yapımında gereken sermaye ile ulusal hizmet ağının oluşturulmasındaki aranan koşullar gibi yüksek giriş engelleri bulunmaktadır(Sarı vd., 2015:544).

### **3.3.1.2.2. İkâme Mal ve Hizmetlerin Tehdidi**

Bir endüstrideki işletmelerin tamamı ikâme ürünleri üreten endüstrilerle rekabet içindedir. Benzer müşteri gereksinimlerini gideren, farklı özelliklere sahip ikâme ürünler işletmelere üst düzeyde yükler getirmektedir. Müşteriler fiyatı daha düşük veya daha uygun ikâme ürünlerle karşılaştıklarında ikâme ürünlerin tehdidi daha güçlü olmaktadır. İşletmeler ikâme ürünü alt etmek amacıyla fiyat indirimine, kalite artırımına ya da satış sonrası hizmet gibi kendileri için ek maliyeti olan uygulamalara ihtiyaç duyacaklardır. Bu açıdan ikâme ürünün işletmenin ürünüyle karşılaştırıldığında görelî fiyatı, görelî fiyat performansı ve müşterilerin ikâme ürüne olan eğilimleri büyük önem taşımaktadır(Bülbül, 2003:38).

Bu bağlamda bir otel işletmesinin ürün ve hizmetlerine özgü ikâme ürün(mal) tehdidi bulunmamaktadır. Eğer otel işletmesinin pazarlama stratejisi tura katılan gruplara yönelik ise güçlü alıcılarla karşılaşacaktır. Otel işletmesi, kendi stratejik grubu içerisindeki rekabetin şiddeti ve kendi hedef pazarının potansiyel gelişim hızından dolayı, yoğun rekabete karşı özellikle kırılğan gözükmeyebilir. Örneğin, iş seyahatlerinde bulunanlar ya da orta yaş grubundaki müşteriler için az da olsa ikâme ürün fırsatları bulunmaktadır. İkâme ürünler otelcilik sektörünü tehdit edebilecek nitelikte değildirler(Sarı vd., 2015:545).

### **3.3.1.2.3. Müşterilerin Pazarlık Gücü**

Bir sektörde müşteriler fiyatları düşürmeye çalışarak, daha kaliteli hizmet için pazarlık ederek ve işletmeleri birbirine düşürerek rekabet etmektedirler. Eğer üretilen ürünün ciddi bir kısmını sayıca az müşteri alıyorsa, sektörden satın alınan ürünler standart ya da farklılaştırılmamış ise, çok az geçiş maliyetleri var ise, düşük kârlar elde ediliyorsa, bilgi problemi yoksa müşterilerin pazarlık gücü fazladır(Öztürk ve Karabıyık, 2007:233). Fiyata olan hassasiyet müşterilerin pazarlık gücünü belirleyen en önemli unsurdur. Müşterilerin fiyata olan duyarlılığını belirleyen unsurlar ise marka bağımlılığı, ürün farklılaştırma, müşterilere sağlanan fayda ve müşteriler arasındaki rekabettir(Karacaoğlu, 2009:170-171).

Otel işletmelerinin rekabet stratejilerini belirlemede, müşterilerin pazarlık gücü önemli etkiye sahiptir. Müşteri odaklı otel işletmesi, müşterilerin pazarlık gücünü rakiplerinden daha fazla düşünecektir. Müşteriler üzerinde pazarlık gücüne bağlı olarak avantaj sağlamak için de güçlü yönlerine önem vermelidir. Marka imajı algısını artırmak bunlardan biridir(Tavitıyaman vd., 2011:656). Çünkü müşteriler çoğunlukla iyi bilinen bir marka otele rezervasyon yaptırmaktadırlar.

#### **3.3.1.2.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü**

Tedarikçilerin pazarlık gücü, kaynak kontrolünü ve pazarlık yeteneğiyle fiyatların yükseltilmesini ifade etmektedir. Bir sektörde tedarikçiler, fiyatları artırma veya satın alınan ürün ve hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektör içindeki pazarlık güçlerini gösterebilirler. Güçlü tedarikçiler bu yöntemle, maliyet artışlarını kendi belirledikleri fiyatlara yansıtıp bir sektördeki kârlılığı ortadan kaldırmaktadırlar(Akay, 2014:130). Tedarikçiler şu durumlarda güçlüdürler: tedarikçilerin pazarda istikrarlı bir konumu bulunmaktadır; ürünler ve hizmetler muazzam derecede farklıdır ki müşteriler tedarikçiyi değiştiremezler ya da tedarikçi değiştirme maliyeti yüksektir; tedarikçilerin stratejik işbirliği yapması kolaydır. Turizm sektöründe tedarikçilerin etkisi, özellikle kalitenin problem olabileceği pazarlarda, restoran veya otel işletmelerine hammadde temini olarak görülmektedir. Birçok lüks otel işletmesi ve restoran, düşük kalitede hammaddelerden dolayı standartları karşılayamama problemiyle yüzleşmektedirler. Böyle bir ortamda belli bir standardı karşılayabilen birkaç tedarikçi güçlü durumda olmaktadır(Sarı vd., 2015:545).

#### **3.3.1.2.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet**

Mevcut rakipler arasındaki rekabet; içinde bulunulan sektörün rekabetçi yapısı, bu sektöre yönelik talep ve talebi karşılama boyutu, farklılaşma becerisi ve çıkış engellerinin yüksekliği gibi birçok faktörün varlığıyla alakalıdır(Yunna ve Yisheng, 2014:799). İşletmelerin sayısındaki artış, yeni ürünlerin tanıtımı ve farklı ürünlerin pazara girmesi nedeniyle turizm sektöründe rekabetçi yoğunluk artmıştır(Kim ve Oh, 2004:66).

Ürün farklılaştırması ve geçiş maliyetleri düşük olduğunda pazar payı için rekabet yoğun hale gelmektedir. Rekabet çoğu şehirdeki otelcilik sektörü gibi özellikle maliyetleri sabit sektörlerde daha yoğun olmaktadır. Tatil günleri hariç, satışları

artırmak için fiyat düşürme konusunda güçlü baskılar vardır. Satışları ve kapasiteyi artırma amaçlı büyük eklemeler talep ve arz dengesini bozabilmekte ve yoğun rekabete yol açabilmektedir. Bunun dışında bir sektörde düşük kârlılığa ve çeşitliliğe rağmen, işletmelerin birbirinden farklı amaçları, stratejileri ve müşterileri olabilmektedir(Cheng, 2013:55).

Turizm sektöründe, otel işletmeleri fiyatlarını belirlerken rakiplerinin fiyatlarını da göz önünde bulundurmalıdır(Mathews, 2000:116). Mevcut otellerin marka imajı stratejisi, sektöre yeni giren otel işletmelerini sınırlandırabilmektedir. Marka imajı stratejisindeki rekabetle, mevcut oteller sadık müşterilerini koruyabilmekte ve müşterileri sayılarını artırarak büyüme sağlayabilmektedirler(Sarı vd., 2015:546).

### **3.3.2. Kaynaklara Dayalı Rekabet Üstünlüğü**

Kaynaklara dayalı rekabet üstünlüğünün alt başlığı kaynak temelli teoridir ve bu teori kendi içinde alt başlıklara ayrılarak incelenecektir. Bu alt başlıklar, işletmenin kaynak ve yetenekleri ile değer zinciri analizidir.

#### **3.3.2.1. Kaynak Temelli Teori**

Ekonomistlerin endüstriye yönelik çalışmalarında yer alan kaynak temelli teori, 1980'li yılların sonlarından beri strateji literatüründe popülerliğini artırmaktadır. Kaynak temelli teori rekabet üstünlüğü oluşturmak amacıyla, işletmenin benzeri olmayan kaynaklarını kullanıp geliştirmeyi varsayan stratejik rekabet modelidir(Güleş ve Özilhan, 2010:482).

Bu teori, işletmenin sahip olduğu eşsiz ve taklidi zor kaynakların rekabet üstünlüğünün ve işletme performansının temel belirleyicileri olduğu görüşüne odaklanmaktadır(Özilhan, 2010:96). Rakip işletmeler daha iyisini yapamadıkları müddetçe kaynak temelli teori işletmeye sürdürebilir rekabet üstünlüğü sağlayacaktır(Akıncı, 2011:25). İşletmelerin elde ettikleri rekabet üstünlüğünü sürdürebilmeleri, sahip oldukları veya olacakları yeteneklerin değeri, farklılığı, taklitsizliği ve ikâmesinin zorluğuyla bağlantılıdır(Acar ve Zehir, 2008:105).

Kaynak temelli teori işletmeye yönelik araştırma yapsa da, işletmeyi barındıran endüstriyi dikkate almaktadır. Teorinin ana teması, işletmenin sahip olduğu kaynakları kullanma şekli ile müşterilerinde değer oluşturabilmesidir(Turan, 2007:140).

### 3.3.2.1.1. İşletmenin Kaynak ve Yetenekleri

İşletmelerin buldukları faaliyetlerde ya da mal ve hizmet üretimlerinde yarar sağladıkları maddi ve manevi bütün unsurlar işletmenin kaynaklarıdır. Bu kaynakları uyumlu olarak kullanabilme ve belirlenmiş olan hedefe uygun bir işi yapabilme kapasitesi ise işletmenin yetenekleridir(Akıncı, 2011:25-26).

Kaynak, bir işletmenin verimliliğini artıracak stratejileri tasarlamasını ve geliştirmesini sağlayan, işletmeye rekabet üstünlüğü veren, işletmenin kontrolü altında olan maddi ve manevi varlık ve becerilerin tamamıdır(Soyer ve Erkut, 2008: 41-42). Kaynaklar, bir işletmenin güçlü veya zayıf tarafı olarak akla gelebilecek her şeydir, işletmeye kısmi bağlılığı olan somut ve somut olmayan varlıklardır(Seviçin, 2006:110).

İşletmede bulunan kaynaklar; maddi kaynaklar ve manevi kaynaklar olarak ikiye ayrılmaktadır. Maddi kaynaklar nispeten açıktır; örnek olarak binalar, tesisler, teçhizat, özel lisanslar, patentler, stoklar, araziler, borçlular ve çalışanlar gibi fiziksel varlıklardır. Manevi kaynaklar ise, işletme bünyesinde bulunan, kolayca tanımlanamayan ve ölçülemeyen fakat fark edilebilen fiziki olmayan varlıklardır. Bunlar; işletmenin imajı, güvenilirlik, yenilik yeteneği, ürün saygınlığı, kalite ve tecrübedir(Mills vd., 2002:19-20).

Kaynak Temelli Teori, işletmelerin rekabet avantajı sağlayan kaynaklarının olduğunu ve bu kaynakların uzun dönemde performans artışına imkân vereceğini savunmaktadır(Akdede ve Turan, 2008:6-7). Kaynakların rekabet üstünlüğü sağlama için sahip olması gereken dört özellikten bahsedilmiştir. Bunlar (Akdede ve Turan, 2008:6):

- Değerli olması: İşletmenin planlarını gerçekleştirmede, etkililiğini arttırmada fayda sağlamasıdır.
- Az bulunur olması: Değerli kaynaklara birçok işletme sahip olursa, bu kaynaklar rekabet avantajı sağlama özelliğini kaybetmektedirler.
- Kopyalanamaz olması(Taklitsiz Olma): Özel tarihsel durum, sosyal karmaşıklık gibi nedenlerden ötürü kopya edilemez olması. “Bu kaynakların kopyalanması pahalı mı?” sorusu sorulmalıdır.
- Yerine konulamaz olması(İkamesiz Olma): Bu kaynağın stratejik olarak yerine konulabilecek alternatif kaynağın olmaması.

Kaynaklar, işletmelerin sahip olduğu veya kontrol ettiği varlıklar iken yetenekler, işletme kaynaklarının mal ya da hizmete dönüştürülebilmesi için bir araya getirilmesini ve kullanılabilmesini ifade etmektedirler. Kaynaklar işletmenin yeteneklerine temel oluştururken, yetenekler de rekabet üstünlüğünün gerçek nedenidirler(Karacaoğlu, 2006:87). Benzer kaynakları olan işletmelerde fark oluşturan, işletmeye ait yeteneklerdir. İşletmelerin fark oluşturabilmesi, sahip olduğu kaynaklarla istek ve beklentilere uygun ya da istek ve beklentilerin üstünde çıktılar vermesi, kaynakları kullanabilme becerisinde saklıdır(Akıncı, 2011:27).

Yetenek ve kaynakların tanımını yapmak, onları izole etmek ve ölçmek zordur. Çünkü bunlar çoğunlukla kelimelerle ifade edilemeyen, taklitsiz, kolektif, interaktif ve tamamlayıcıdır. Bazı araştırmacılara göre temel yetenekler, yeni stratejik değerlerin oluşturulmasında ve biriktirilmesinde katalizör gibi görev alan tecrübe, bilgi ve sistemler havuzu şeklinde tanımlamaktadırlar. Buna ek olarak temel yetenekler, geniş bir kabiliyetler setinden ziyade belli konularda uzmanlaşma ya da tekrardan yoğunlaşmayla da ilişkilendirilmektedir(Eren vd., 2005:204).

Temel yeteneğin organizasyonların beceri, bilgi, uzmanlık gibi kişi ve belirli bir grupların temsil ettiği fiziksel varlıklar üzerine inşa edilmemiş olması, işletmenin rakiplerinin kolayca takip edemeyeceği ayırt edici bir kimliktir. Temel yeteneği rakiplerin taklit edememesi, işletme rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğine imkân vermektedir(Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008:104).

### **3.3.2.1.2. Değer Zinciri Analizi**

Başlangıçta Porter'ın ortaya attığı değer zinciri, farklılaşmanın mevcut ve potansiyel kaynakları ile maliyetlerini anlamak için, işletmeyi ürünlere yönelik hammaddelerin sağlanmasından son tüketiciye ulaşmasına kadar gerçekleştirilen faaliyetlere ayırmaktadır. Değer zinciri analizi ise, işletmenin rekabet avantajı elde etme amacıyla, her bir değer faaliyetini ve bu faaliyetler arasındaki ilişkileri açıklayarak daha düşük maliyetlere ulaşmasını ve farklılık oluşturmasını sağlayan stratejik bir araçtır(Kuyucak ve Şengür, 2009:133-134).

Değer zincirinin amacı, maliyetleri en düşük seviyeye indirirken değer sunumunu en yüksek seviyeye yükseltebilmektir. Değer zinciri bir ürünün ya da hizmetin tasarımından nihai tüketiciye ulaşmasına kadar gereken bütün aşamaları (üretim, satın alma, dağıtım ve tüketim gibi) tanımlamaktadır. Değer zinciri

analizindeki ana fikir, müşteri için ne kadar fazla değer sunuldukça, o kadar yüksek rekabet gücü elde edilmiştir. Bir işin sonucunda ortaya çıkan değer, değer aşamalarının gerçekleştirilmesi için gereken maliyeti geçtiğinde bu iş kârlı olarak nitelendirilebilecektir(Eraslan vd., 2008:310).

Turizm sektöründe değer zinciri; turistin kendi ülkesinden dışarı çıkması, ülkesinin dışında tatilini bitirdikten sonra güven içinde tekrar ülkesine dönünceye kadar geçen süredeki turistik ürünü kapsamaktadır(Özdemir vd., 2015:547).

**Tablo 9.** Değer Zinciri Modeli



**Kaynak:** Eraslan, İ.H., Kuyucu, A.D.H., Bakan, İ. (2008). Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi İle Türk Tekstil Ve Hazırgiyim Sektörünün Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2). 311.

Porter tarafından literatüre kazandırılan model iki ana kısımdan oluşmaktadır. Bunlar, birincil faaliyetler ve destekleyici faaliyetlerdir. Değer zinciri modelinin birincil faaliyetlerini içe doğru lojistik, operasyonlar, dışa doğru lojistik, pazarlama ve satış ve satış sonrası hizmetler oluştururken, destekleyici faaliyetlerini ise, firma altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve satın alma oluşturmaktadır.

Temel faaliyetler, mal ve hizmetlerin fiziksel olarak üretilmesinde kullanılan hammadde temini, üretim süreci, ürün veya hizmetin satışı, alıcıya ulaştırılması ve



satış sonrası hizmetleri de içine alan, işletmeye gelir oluşturan faaliyetlerdir. Bunlar(Kuyucak ve Şengür, 2009: 135):

**İçe Doğru Lojistik:** Üretilecek ürüne yönelik hammaddenin satın alımı, sevkiyatı, kabulü, depolanması ve üretim yerine dağıtılmasına ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır.

**Operasyon/Üretim:** Hammaddelerin son ürün haline dönüştürülmesindeki tüm üretim faaliyetlerini kapsamaktadır.

**Dışa Doğru Lojistik:** Üretilmiş ürünlerin depolanması, siparişi, müşteriye ulaştırılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

**Pazarlama ve Satış:** Fiyatlama, dağıtım kanalları seçimi ve ilişkileri, promosyon gibi pazarlama faaliyetleri ve satış süreçlerini kapsamaktadır.

**Satış Sonrası Hizmetler:** Satılan ürüne ilişkin olarak müşteriyi tatmin etmek ve tatminin devamlılığını sağlamak için satış sonrasındaki tamir, bakım, kurulum gibi hizmetleri kapsamaktadır.

Destekleyici faaliyetler, temel faaliyetlerin performanslarının geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bunlar(Akbaş, 2008:83-88):

**İşletme Altyapısı:** Genel yönetim, planlama, muhasebe ve finansman, kalite yönetimi gibi faaliyetleri ifade etmektedir. Altyapı, diğer destekleyici faaliyetlerin tersine belirli bireysel değer faaliyetlerini değil tüm zinciri desteklemektedir.

**İnsan Kaynakları Yönetimi:** İşe alma, eğitim, geliştirme, işletme çalışanlarının maddi ve manevi tatmini gibi faaliyetleri içermektedir.

**Teknoloji Geliştirme:** Ürün ve süreçlerin tasarımı ve geliştirilmesi için gerçekleştirilen makine tesis dizaynı ve servis yöntemleri gibi faaliyetleri içermektedir.

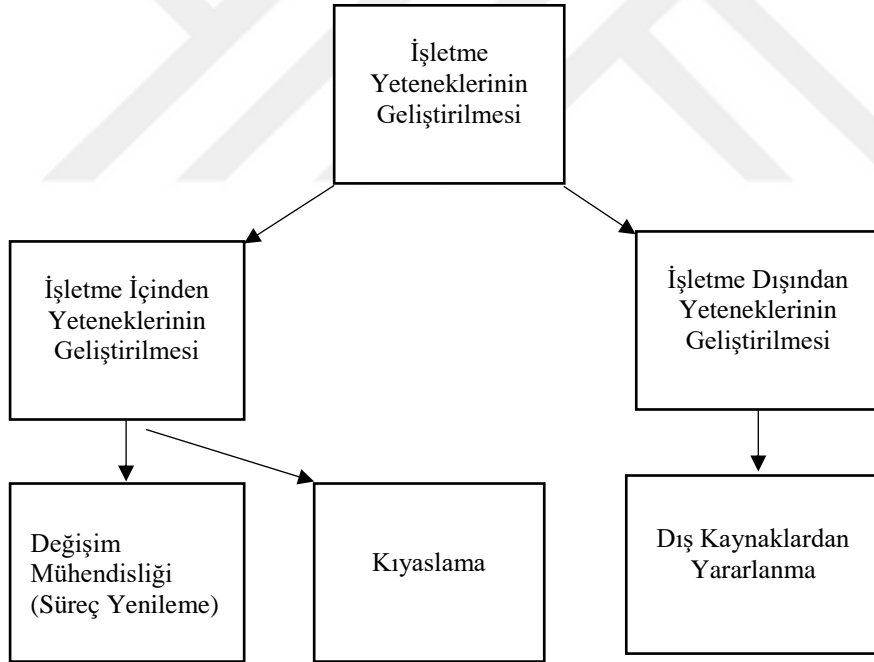
**Satın Alma:** Bir işletmenin değer zincirindeki faaliyetlerde kullanılacak girdilerin tedarik edilmesidir.

Rekabette üstünlük kazanmak isteyen işletme, değer zincirini birbirinden bağımsız bölümler şeklinde düşünmemelidir. Birbirine bağlı bir sistem olarak düşünüp bu zinciri tekrar baştan düzenleyerek, sıralayarak, gruplayarak ve yapılandırarak rekabette oldukça önemli bir gelişme sağlayacaktır(Bekçi ve Doğru, 2011:177)

### 3.4. Rekabet Üstünlüğünün Sağlanması İçin Temel Yetenekleri Geliştirmede Yararlanılan Yöntemler

İşletmelerin doğru rekabet stratejilerini belirlemesi gerekmektedir ve uygulama aşamasında da işletmelerin sahip olduğu yetenekler önemli rol oynamaktadır. Uygun yeteneklere sahip olmayan işletmelerin analizleri, hazırladıkları ve seçtikleri stratejiler ne kadar iyi olursa olsun, stratejik uygulamaları sonuç vermeyecektir. Rekabet stratejilerinin uygulanabilmesi için işletmenin belirli özelliğe sahip yetenekleri olmalıdır. Bu nedenle işletme, seçilen stratejilere uygun olarak yeteneklerini geliştirmek zorundadır. Yeteneklerin geliştirilmesinde etkili olan iki yöntem vardır. Bunlar; değişim mühendisliği ve kıyaslamadır. Geliştirilemeyen yetenekler ise, işletme dışı kaynaklardan (outsourcing) sağlanabilmektedir (Akıncı, 2011:32).

**Şekil 5.** İşletme Yeteneklerinin Geliştirilmesi veya Kazandırılmasında Etkili Teknikler



**Kaynak:** Akıncı, A. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi Ve Ampirik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya. 32.

### 3.4.1. Değişim Mühendisliği (Süreç Yenileme)

Günümüzde artan küresel rekabet, sürekli yenilenen teknolojiler ve müşterilerin beklentilerindeki değişim, her gün bir sürü problemle karşılaşan ve problemlere etkili çözümler bulma konusunda hazırlıksız olduğunu hisseden işletmeleri, yeni ve farklı arayışlar içine sürüklemiştir. Özellikle 90'lı yıllarda ortaya çıkan iş süreçlerinde değişim mühendisliği yaklaşımı, çağa ve değişime uyup artan talepleri karşılamak amacıyla tekrardan yapılanmanın, iş sistemini düzenleyen değerlerin tekrardan gözden geçirilmesi yolu ile işletme yeteneklerinin geliştirilmesini göstermektedir(Bayraktar, 2006:17).

Değişim mühendisliği kavramı, rekabet şartlarına uyum sağlamak, müşterilere daha iyi hizmet sunmak ve aynı zamanda da işletme paydaşlarına fayda sağlamak amacıyla işletme bünyesindeki tüm iş süreçlerinin gözden geçirilip yeniden yapılandırılmasıdır. Değişim mühendisliği aynı zamanda, kaynakları; işletmeye değer katan faaliyetleri artırarak, ekstra maliyet yükleyen faaliyetleri de azaltarak kullanmadır. Bu yüzden performansta önemli değişiklikler başarma yaklaşımı olarak da ifade edilebilmektedir(Demir, 2015:27).

İşletmeler, değişim mühendisliğini müşterilere daha iyi hizmet sunmayı amaçlayan bir yönetim tekniği olarak gördüklerinden dolayı, sıra dışı iyileştirmeler yerine köklü ve bütüncül değişiklikler hedeflemektedirler(Demir, 2008:287-288). Değişim mühendisliğinin uygulandığı iş süreçlerinde görülen ortak özellikler şunlardır(Akıncı, 2011:34):

- Değişik nitelikteki işler tek bir iş grubunda birleştirilir.
- İşi yapanlar karar verici haline gelir.
- İşlerin yapılma sırası kendi doğal akışına göre oluşur.
- İş, doğru yerde gerçekleştirilir.
- Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen esnek yapıları mevcuttur.
- Katma değer oluşturmayan, sadece birbirini farklı şekilde tekrarlayan işler en aza indirilir.
- Gereksiz iş süreçleri ortadan kaldırılır.

- Veriler merkezileştirilir, operasyonlar merkeziyetçilikten uzaklaştırılır.

### 3.4.2. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama; işletmenin performansını, bu alanda en iyi olan başka bir işletme ile karşılaştırarak iyi olanın bu performans düzeyine nasıl ulaştığını belirleyip, elde edilen bilgileri işletmenin amaç ve hedefleri için bir örnek teşkil edecek şekilde kullanmaktır(Gerek, 2010:13). Karabulut(2009: 2)'a göre kıyaslama, işletmelerin ürünlerinin, hizmetlerinin ve süreçlerinin mükemmelliği için en yüksek standartları tanımlamaları ve bu standartlara erişmek için gereken iyileştirmeleri yapmalarıdır.

Kıyaslama uygulamasında; ilk olarak işletme içindeki hangi fonksiyonların, kıyaslamaya tabi tutulacağı tespit edilmektedir. Genellikle bu süreç verilerle ve oranlarla ifade edilmektedir. Bu yüzden, kıyaslamanın işletmeye yararlı olabilmesi için mümkün olduğu kadar farklı ve güncel standartlar kullanılmalıdır. Bu süreç dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar(Özer ve Yereli, 2001:214):

- Neyin veya hangi işlevin kıyaslanacağı kararlaştırılarak bu alanda üstün performanslıları seçmek,
- Bilgilerin toplanması ve analizin yapılması,
- Performans amaçlarının belirlenmesi ve hareket planlarının oluşturulup uygulanması,
- Sonuçların takip edilmesi ve sürekli gelişme.

Benchmarking(kıyaslama) tekniğini kullanarak başarılı sonuçlar elde edebilmek ise, birtakım ilkeler doğrultusunda hareket etmeyi gerekli kılabilir. Bu ilkeler şu şekilde ele alınabilir(Topalıoğlu ve Kaya, 2008:45):

- Kıyaslama uygulamasında üst yönetimin kararlı ve güçlü desteği gereklidir.
- Kıyaslama tekniğinin işgörenler tarafından kabul görülebilmesi için gereken örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- İşletmenin kendi iç dinamikleriyle ilgili olarak gerçekleştirdiği analizler doğrultusunda kıyaslama tekniğine başvurulmalıdır.

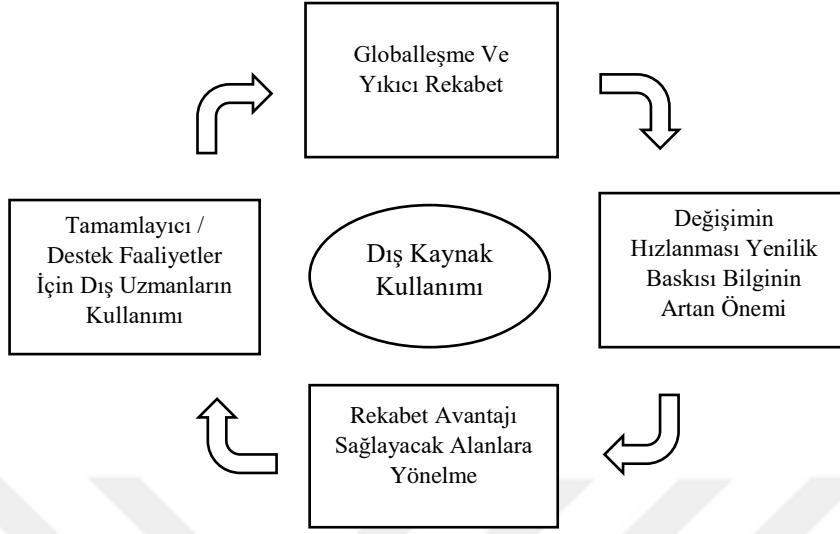
- Kıyaslama uygulamalarında süreç içerisinde elde edilen sonuçlar detaylı değerlendirilerek gerçekleştirilmelidir.
- Uygulamaların belirli bir doğrultuda gerçekleştirilmesi için bir takım kurallar ortaya konulmalı ve bu kurallara uygun yöntemler oluşturulmalıdır.
- Kıyaslama uygulaması; karşılaştırmalı analiz, yeni süreç tasarımı ve uygulama unsurlarından oluşan üç aşamalı bir hat üzerinde ilerlemelidir.
- Kıyaslama uygulamalarında daha önce belirlenmiş davranış ilkelerine uygun davranılmalıdır. İşletmelerin temel amaçlarının belirlenmesi sonrasında doldurulması gereken boşluklara ilişkin kıyaslama uygulamaları gerçekleştirilmelidir.

Kıyaslama uygulamaları neticesinde; yeni teknolojilerin işletmeye alımı, verimlilikte artış, ürün/hizmet kalitesinde iyileşme ve işgören motivasyonunda artış sağlanmaktadır. Bunların sonucunda müşteri istek ve beklentileri maksimum düzeyde karşılanarak uluslararası rekabette üstünlüğe erişilebilmektedir(Doğan ve Demiral, 2008:6).

### **3.4.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)**

Dış kaynak kullanımı; bir işletmenin sahip olmadığı işlevlerin, o alanda uzman olan ve daha iyi hizmet veren farklı işletmelerden temin edilmesini öngören bir yönetim stratejisidir. Bir başka ifadeyle, işletmenin iyileştiremeyip geliştiremediği yetenekleri, bu alanda uzmanlaşmış farklı bir işletmeden satın alması ya da onun aracılığıyla kullanmasıdır(Güngör, 2007:2).

**Şekil 6.** İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı



**Kaynak:** Yağmur, A. (2007). Öz Yeteneklerden Daha Etkin Biçimde Yararlanmada Bir Araç Ve Yöntem Olarak Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing):Kuram Ve Sağlık İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. 4.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına son zamanlarda önem verilmesinin sebebi artan rekabet ortamı, küresel olma ve işletmelerin rekabet güçlerini artırma kaygısıdır. Bu kaygıyla işletmeler faaliyetlerini kendi bünyelerindeki temel yetenekler ile sınırlamak, diğer tüm işletmecilik faaliyetlerini bu alanda kendilerinden daha fazla temel yeteneği olan, bir anlamda bu işi kendisinden daha iyi yapan işletmelere bırakmaya başlamışlardır(Bilge, 2005:7).

Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına ilk olarak 1980’li yıllarda Fransa’da otel bünyesindeki ikincil hizmetlerin, alanında uzman olan işletmelere devredilmesiyle başlamıştır. Türkiye ise ilk kez 1997 yılında Seferihisar’da bulunan Atlantis Tatil Köyü’nde konaklama hizmetlerinin işletme dışından yürütülmesi biçiminde ortaya çıkmıştır(Türksoy ve Türksoy, 2007:85).

Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmeye önemli faydalarının yanı sıra yanlış uygulamalardan kaynaklanabilecek sakıncaları da bulunmaktadır(Kalkan, 2015:26). Bunlar Tablo 10’da gösterilmiştir.

**Tablo 10.** Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Avantajları Ve Dezavantajları

<b>Avantajları</b>	<b>Dezavantajları</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Genel giderler ve işlem maliyetlerini azaltır.</li><li>• Sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürme olanağı verir.</li><li>• Fiyat avantajı sağlar.</li><li>• Kaliteyi artırır.</li><li>• Temel faaliyetlere odaklanmayı sağlar.</li><li>• En son teknolojilere daha kolay ve daha ekonomik geçiş sağlar.</li><li>• Dışsal yeteneklere geçiş imkânı verir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satıcılara bağımlılık.</li><li>• Gizli maliyetler.</li><li>• Ürün ve süreç yenilikleri sağlayan yeni teknolojilerden bilgi ve beceri kaybına yol açar.</li><li>• Uzun dönemli araştırma ve rekabet geliştirme kaybına yol açar.</li><li>• Dürüst olmayan tedarikçilerle olan işbirliği, o tedarikçilerin işletme ile ilgili ürün bilgilerine ulaşmasını ve ileride kendilerine karşı kullanma riskini artırır.</li><li>• İletişim ve koordinasyon güçlükleri</li></ul>

**Kaynak:** Kalkan, M. (2015). Sağlık Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Çalışan Maliyetine Etkisi: Ankara Halk Sağlığı Müdürlüğü Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 27.

### **3.5.Yetenek Yönetimi Faaliyetlerinin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkileri**

Yetenek yönetimi faaliyetlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne yönelik birtakım etkileri vardır. Bu etkiler yetenek yönetimi ve rekabet üstünlüğü ilişkisi alt başlığında detaylı olarak incelenecektir.

#### **3.5.1. Yetenek Yönetiminin Rekabet Açısından Önemi**

İşletme, rakiplerinin oluşturduğu ekonomik değerden daha fazlasını oluşturuyorsa, rekabet üstünlüğüne sahip olmaktadır. Ancak bu üstünlüğün sürdürülebilirliği oluşturulan değerün özgünlüğü, taklit veya kopyalanamaz oluşu gibi kriterlere bağlıdır. Ekonomik, sosyal ve kültürel değerler, taklit veya kopyalanamazlık niteliğini sağlayan unsurlar ise, bu değerlerin insana has bilgi, deneyim ve yeteneklerle bağlantılı olarak uzun bir süre zarfında alınan küçük kararlar neticesinde meydana gelmiş olmasından kaynaklanmaktadır(Altuntuğ, 2009:456-457).

Yeteneği çekme, en iyiyi seçme, geliştirme, yenilikçiliği teşvik etme ve değerli çalışanları korumak, işletme başarısı için kilit önemdedir. İşletmenin insan kaynakları kapasitesine yaptığı yatırım, arzulanmış iyi performansı sağlamaktadır. Ayrıca işletmenin bazı sahip olduğu yetenekler, dışarıdan başka çalışanları işletmeye çekmede çok önemli bir rol oynayabilmektedir. Sürdürülebilir rekabetçi bir kaynak olarak bu yeteneklerin geliştirilmesinde işletme, bu yetenekleri tanımak, geliştirmek

ve kullanmak amacıyla rol oynamaktadır. İşletmede bilgi paylaşım kültürü kurmada bu yetenekler yardımcı olabilmektedir(Khandekar ve Sharma, 2005:636).

Ashton ve Morton (2005:28-29)'a göre doğru insanları doğru zamanda önemli rollere kavuşturmak, insan kaynakları yöneticileri için yeni bir şey olmamalıdır. Ancak yetenek yönetimi faaliyetleri etkili bir şekilde yapılır ise uzun süreli örgütsel başarı ve rekabet üstünlüğü sağlanacaktır. Kılınç ve Taşgit (2007:960-961) turizm sektörüne yönelik sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilmesini sağlayan faktörlerden birinin insan kaynakları planlaması olduğunu belirtmişlerdir. İnsan kaynakları planlaması yetenekli çalışanların işletme bünyesine kazandırılması sürecini kapsamaktadır.

İnsan kaynağını yetenek kaynağı gibi gören, gerek yönetme gerekse yönetilme boyutuyla farklı bir yapılanmaya giden işletmeler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konusunda rakiplerinden daha avantajlı bir durumda olacaklardır. Sahip oldukları yetenekler hem onlara yarar sağlayıp hem de işletmeye potansiyel yetenekleri çekmede konumlarını güçlendirecektir.

### **3.6. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Konusunda Yapılmış Araştırmalar**

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ilgili olarak yerli ve yabancı literatürde konuya ilişkin çok sayıda araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalarda işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü çerçevesinde yürüttükleri uygulamalar, yaklaşımlar, sürdürülebilir rekabetin avantajları ve zorlukları ele alınmaktadır.

Örneğin, Javalgi vd.,(2005:658-670) yaptıkları araştırmada internet firmalarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü çerçevesinde küresel pazarlamacılara etkilerini analiz etmişlerdir. İnternet üzerinde tüketicilerin karar verme davranışlarını anlamak ve yönetmek üzerine yoğunlaşan yazarlar, internet kullanımının küresel pazarda bir anahtar olduğunu ve üstün performans elde etmek için kritik öneme sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bir başka çalışmada, Mazzarol ve Soutar(1999:287-300) eğitim kurumlarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü analiz etmişlerdir. Yazarlar, eğitim kurumlarındaki örgüt kültürünün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için önemli olduğunu ortaya koymuşlardır.

Konuyu dinamik kaynak temelli strateji bağlamında ele alan Heywood ve Kenley (2008:85-109), stratejik kaynakların yenilenebilir olmasını ve sürdürülebilir rekabetçi kaynakların ikâmesinin hızlı olması gerektiğini, ayrıca bu kaynakların



çevreden tedarik edilme oranının yüksek olmasının önemli olduğunu belirtmiştir. Tüm bunların olmasını işletmedeki yönetim kademesine bağlayıp, kaynakları bulma ve uygulama becerisi olan işletmelerin sürdürülebilir rekabette avantaj elde edeceğini vurgulamışlardır.

Burden ve Proctor (2000:90-97) çalışmalarında, işletmeler tarafından müşteri ihtiyaçlarının zamanında karşılanmasının ve müşteri beklentilerinin göz önünde bulundurulmasının işletmeye rekabet avantajı sağlayacağını belirtmişlerdir. Bunun devamlılığının sürdürülebilir rekabet açısından önemli bir etken olabileceği üzerinde duran yazarlar, tüm bunların olabilmesi için işletmelerin kendi içinde çalışanlarına eğitim vermesi gerektiğine ve organizasyonel planlamanın önemine vurgu yapmışlardır.

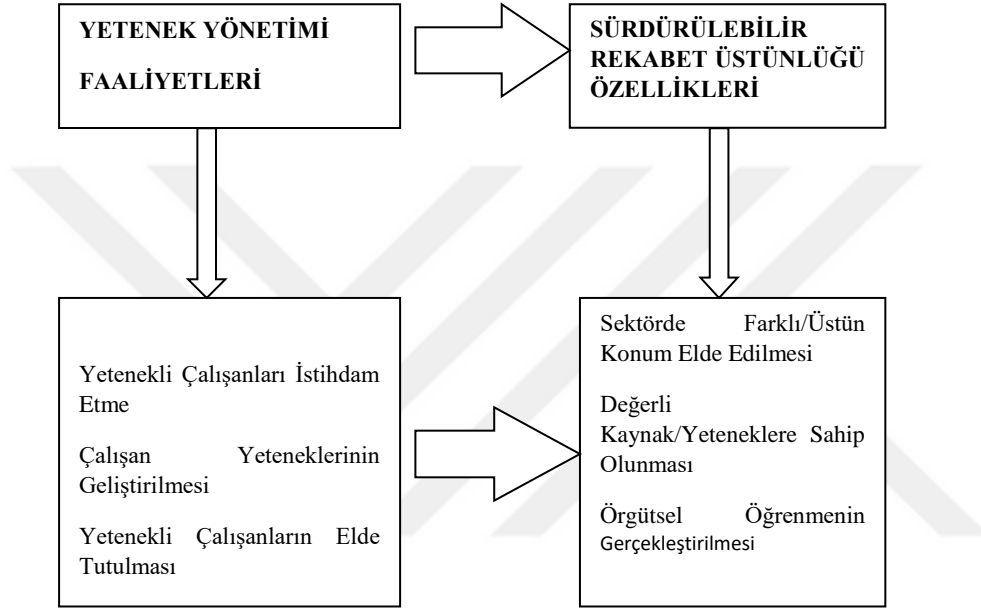
Baykara (2009:1-5) ise çalışmasında, pazarlama ve satış stratejileri geliştirmenin; işletmenin personel eğitimine, bilgi işlem bölümlerinin geliştirilmesine, personelin motivasyonuna ve işletmenin verimliliğine pozitif yönde etki ettiğini belirtmiştir. Yazara göre, tüm bu olumlu etkiler işletmenin sürdürülebilir rekabette üstün bir konuma erişeceğini göstermektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

#### 4.1.Araştırma modeli

Şekil 7. Teorik Araştırma Modeli



Araştırmanın bağımsız değişkenleri, yetenek yönetimi kapsamındaki yetenekli çalışanları istihdam etme, çalışan yeteneklerinin geliştirilmesi ve yetenekli çalışanların elde tutulması olarak belirlenmiştir. Buna karşın bağımlı değişkenler ise rekabet üstünlüğü altında sektörde farklı/üstün konum elde edilmesi, değerli kaynak/yeteneklere sahip olunması ve örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi olarak belirlenmiştir.

#### 4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini doğal güzellikleri ve turizm potansiyeli açısından gelişmekte olan, kıyı turizmi, sağlık turizmi, av turizmi, tarım turizmi ve spor turizmi gibi birçok turizm çeşidinin yapılabildiği Düzce ve Sakarya illerinin, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma evreninde 15 otel işletmesi bulunmaktadır. Bu otellerin 10'u Sakarya'da olup 5'i de Düzce'de bulunmaktadır. Araştırma evreninin

ulaşılabilir olması nedeniyle örneklem belirlemeye gereksinim bulunmamaktadır. Dolayısıyla tam sayım örnekleme yöntemi ile evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır.

#### **4.3. Veri Toplama Araçları**

Görüşmede, görüşme formu kullanılmıştır. Bu form yetenek yönetimi faaliyetleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramlarıyla ilgili literatür incelemesine dayanılarak oluşturulmuştur. Hazırlanan görüşme formu stratejik yönetim alanında uzman iki akademisyenin görüşleri alınarak gözden geçirilmiştir. Bu doğrultuda üst kademe yöneticilere, yetenek yönetimi faaliyetlerine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin 11 açık uçlu soru yöneltilmiştir. Görüşme sürecinde ses kaydı ve not alma ile yöneticilerin görüşleri kayıt altına alınmıştır.

#### **4.4. Verilerin Toplanması**

Görüşmede kullanılan form yetenek yönetimi faaliyetleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramlarıyla ilgili literatür incelemesine dayanılarak oluşturulmuştur. Hazırlanan görüşme formu stratejik yönetim alanında uzman olan iki akademisyenin görüşleri alınarak gözden geçirilmiştir. Bu doğrultuda üst kademe yöneticilere, yetenek yönetimi faaliyetlerine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin yarı yapılandırılmış 11 açık uçlu soru yöneltilmiştir. Verilerin toplanması sürecinde Düzce ve Sakarya illerinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı 15 adet otel işletmesine, üst kademe otel yöneticileriyle yapılacak olan görüşme için telefon ve e-posta aracılığıyla randevu talebinde bulunmuş veya görüşme soruları gönderilmiştir. Mevcut 15 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesinin 11'i görüşme talebine olumlu yanıt vermiştir. Görüşmeler otel yöneticilerinin uygun gördükleri saatlerde 05.03.2018-27.03.2018 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Görüşme sürecinde ses kaydı ve not alma ile yöneticilerin görüşleri kayıt altına alınmıştır.

#### **4.5. Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında veriler görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Demir(2011:279) nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama aracı olan görüşme tekniğini, daha önce hazırlanmış soruların belli düzene göre görüşülene sorulması ve cevapların alınmasını öngören sosyal bir etkileşim olarak tanımlamaktadır.

Görüşme esnasında katılımcılara yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir. Ekmekçioğlu(2013:116) yarı yapılandırılmış görüşmeyi, görüşme sorularının görüşme anında tekrar düzenlenebildiği, görüşme sorularının sıralamasında esnek olunabildiği ve araştırmacının soruları sorarken gerekli açıklamalarda bulunabildiği görüşme olarak tanımlamaktadır.

Görüşme yöntemiyle elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Yıldırım ve şimşek(2013:256) betimsel analizi, verilerin sınıflandırılması ve özetlenmesiyle sonuçlara ulaşılmak olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda betimsel analizde elde edilen veriler daha önceden belirlenmiş olan temalar altında özetlenmekte ve yorumlanmaktadır. Betimsel analizde verilerin kaynağından alıntılar yapmak, araştırmanın güvenilirliği kapsamında önem taşımaktadır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın bulguları üzerinde durulacak ve otel yöneticilerinin konu hakkındaki görüşlerine yer verilecektir. Araştırmanın yönteminde belirtildiği üzere Düzce ve Sakarya illerinde dört ve beş yıldızlı olmak üzere toplamda 15 otel işletmesi mevcuttur. Bu otel işletmelerinin yöneticilerine yönelik farklı yollarla görüşme talebinde bulunulmuştur. Fakat görüşme talebine 11 otel işletmesinin üst düzey yöneticisi olumlu cevap vermiş ve araştırmanın verileri bu yöneticilerden sağlanmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmelerini Tablo 11’de görmek mümkündür.

**Tablo 11.** Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri

Bulunduğu İlçe/İl	Yıldızlı Kategori	Otel İşletmeleri
Erenler/SAKARYA	5 Yıldızlı	Best Western Premier Sakarya
Sapanca/SAKARYA	5 Yıldızlı	NG Sapanca Wellness & Convention
Akçakoca/DÜZCE	5 Yıldızlı	Ak Resort Hotel
Kaynaşlı/DÜZCE	5 Yıldızlı	Fenerbahçe Serkan Acar Resort & Sport Topuk Yaylası
Adapazarı/SAKARYA	4 Yıldızlı	Otel Baltürk
Serdivan/SAKARYA	4 Yıldızlı	Sen Hotel
Serdivan/SAKARYA	4 Yıldızlı	Limapark Hotel
Akçakoca/DÜZCE	4 Yıldızlı	Diapolis Hotel Akçakoca
Akçakoca/DÜZCE	4 Yıldızlı	Otel Akçakoca
Merkez/DÜZCE	4 Yıldızlı	Turan Otel
Sapanca/SAKARYA	4 Yıldızlı	Talia Sapanca Hotel & Spa

Araştırma bulgularının sunumunda, etik kurallar dikkate alınarak görüşülen otel işletmeleri yöneticilerinin isimleri verilmemiştir. Bunun yerine görüşülen 11 otel yöneticisinin ismi “1. Katılımcı, 2. Katılımcı” şeklinde 1’den 11’e kadar verilen sayılarla kodlanmıştır. Ayrıca kodlama sadece araştırmacının bildiği karmaşık bir düzende gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin isimleri “1. Katılımcı = Otel 1, 2. Katılımcı = Otel 2 vb.” şeklinde kodlandığını belirtmekte de fayda vardır. Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerle ilgili demografik özellikler Tablo 12’de yer almaktadır.

**Tablo 12.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

İşletme	Cinsiyet	Yaş	İşletmedeki Pozisyonu	Çalışma Süresi
Otel 1	Kadın	34	Basın ve Halkla İlişkiler Müdürü	1,5 Yıl
Otel 2	Erkek	42	İnsan Kaynakları Müdürü	9 Yıl
Otel 3	Erkek	39	İnsan Kaynakları Müdürü	2 Ay
Otel 4	Erkek	35	İnsan Kaynakları Müdürü	7 Yıl
Otel 5	Erkek	33	Genel Müdür	3 Yıl
Otel 6	Erkek	38	Genel Müdür	3 Yıl
Otel 7	Erkek	30	Ön büro Müdürü	12 Yıl
Otel 8	Erkek	58	Genel Müdür	22 Yıl
Otel 9	Erkek	27	Yiyecek İçecek Departman Müdürü	2,5 Yıl
Otel 10	Erkek	51	Genel Müdür	25 Yıl
Otel 11	Erkek	28	Genel Müdür	2 Yıl

Tablo 12 incelendiğinde katılımcılardan 10 kişinin erkek, 1 kişinin kadın olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların yaşlarının 27-58 yaş aralığında değiştiği görülmektedir. Ayrıca görüşülen yöneticilerden 5 kişinin genel müdürlük, 3 kişinin insan kaynakları müdürlüğü, 1 kişinin basın ve halkla ilişkiler müdürlüğü, 1 kişinin ön büro müdürlüğü, 1 kişinin de yiyecek içecek departman müdürlüğü pozisyonunda görev aldığı tespit edilmiştir. Katılımcılardan birinin otel işletmesinin yeni açılmasından kaynaklı olarak 2 ay gibi bir süreyle üst düzey yönetici olarak çalıştığı belirlenmiştir. Diğer katılımcıların çalışma sürelerinin ise 1,5 yıl-25 yıl aralığında değiştiği görülmektedir.

**Tablo 13.** Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yetenek Yönetimine Yönelik Görüşleri

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 5, 10, 11	Yetenekli işgücünün işe alımı, eğitilmesi, uygun departmana yönlendirilmesi ve yönetilmesi
7, 8, 9,	Yetenek yönetimi kavramı daha önce duyulmamıştır.
2	Potansiyel veya kalifiye işgücünün temini ve üst kademelere yerleştirilmesi
3, 4, 6	Yetenekli personelin istihdam edilmesi

Tablo 13'ten de anlaşılacağı üzere, Düzce ve Sakarya'daki otel işletmelerinin yetenek yönetimine yönelik görüşlerini belirten 11 otel yöneticisi bulunmaktadır. Bu yöneticilerin görüşleri dört farklı ifade etrafında şekillenmiştir. Otel yöneticilerinin yetenek yönetimine yönelik belirtmiş olduğu görüşlerde, otel yöneticilerinin 8'inin birleştiği nokta yetenekli işgücünün istihdam edilmesidir. Bunun yanı sıra 3 otel işletmesinin yöneticilerinin yetenek yönetimine yönelik görüşleri bulunmamaktadır.

Bu verilere göre otel işletmeleri yöneticilerinin büyük çoğunluğunun yetenek yönetimine yönelik bir algısının ve bilgisinin olduğu görülmektedir.

**Tablo 14.** Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Rekabet Üstünlüğüne Yönelik Görüşleri

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 4, 5, 9, 10, 11	İşletmeyi diğer işletmelerden üstün kılan yanlar
8	Rekabet üstünlüğü kavramı daha önce duyulmamıştır.
2, 3, 6, 7	İşletmenin diğer işletmelere göre müşteriler tarafından tercih edilmesi

Otel işletmeleri yöneticilerinin rekabet üstünlüğüne yönelik görüşleri üç farklı ifade etrafında şekillenmiştir. Yöneticilerin çoğunluğu görüşlerini, işletmeyi diğer işletmelerden üstün kılan yanlar ve işletmenin diğer işletmelere göre müşteriler tarafından tercih edilmesi olarak belirtmiştir. Bunun yanı sıra bir otel işletmesi yöneticisi rekabet üstünlüğü kavramına yönelik görüş belirtmemiştir. Rekabet üstünlüğü konusunda özellikle katılımcı 1, “*Rekabet ve rekabet üstünlüğü işletmeyi sürekli gelişmeye ve yenilenmeye itiyor, eğer siz rekabetin içinde olmazsanız rekabet edilende olmazsınız.*” görüşünü dile getirmiştir.

**Tablo 15.** Yetenekli İşgücünün İstihdamı İle İlgili Sorunların Varlığı

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
8,9	Yetenekli işgücü istihdamı ile ilgili sorunlar bulunmamaktadır.
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11	Yetenekli işgücünün istihdamı ile ilgili sorunlar yaşanmaktadır.

Yöneticilerin bakış açıları doğrultusunda, otel işletmelerinin büyük çoğunluğu yetenekli çalışan istihdamı ile ilgili sorunlar yaşamaktadır. Yöneticilerin hemen hepsi yetenekli veya nitelikli işgücüne ulaşmada ve işgücü temininde ciddi sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Bu sorunların sebebini bazı yöneticiler maaş konusunda memnuniyetsizlik, bazıları ise uzun ve yoğun çalışma saatleri olarak belirtmişlerdir. Katılımcı 10, “*Sadece yetenekli ve kalifiye çalışan değil, turizm sektörünü seven çalışan bulmak zor. Bu işe gönül vermeniz gerekiyor.*” şeklinde görüş belirtmiştir.

**Tablo 16.** Yetenekli İşgücünün İstihdamı İle İlgili Sorunların Çözümü

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 2, 10, 11	İŞKUR ve kariyer.net ilanları
4, 5, 6, 7, 8, 9, 11	Stajyer alımı ve işletmenin internet sitesinden istihdam ilanı
1, 5	Önlisans veya lisans mezunlarına yönelik istihdam ilanı
6	Diğer işletmelerden ayrılan işgücünü istihdam etme
11	Acentalardan işgücü temini
10	Tavsiye üzerine istihdam
1	Sosyal medya

Tablo 16’ya göre otel işletmesi yöneticileri yetenekli işgücü istihdamı ile ilgili sorunların çözümü konusunda farklı yöntemler uygulamaktadırlar. İşgücü istihdamı noktasında İŞKUR, kariyer.net ilanları ve sosyal medyayı kullanan oteller çoğunluktadır. Bunun yanı sıra stajyer alımı yoluyla veya tavsiye üzerine istihdam etme gibi yöntemler kullanan otel işletmeleri de mevcuttur. Ayrıca bir işletmeden memnun kalmayıp ayrılan çalışanı istihdam etme veya yükseköğrenim mezunu işgücü istihdamı talebinde bulunan otel işletmeleri de bulunmaktadır. Katılımcı 1, “*Yetenekli işgücü istihdamının çözümünde facebook, instagram, youtube gibi sosyal paylaşım sitelerinin önemli olduğunu düşünüyorum.*” görüşünde bulunmuştur.

**Tablo 17.** Yetenekli İşgücünün İşletme Açısından İkamesinin Zorluğuyla İlgili Görüşler

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
9	İşletme açısından yetenekli işgücünün ikamesinin zorluğuyla ilgili sorun yaşanmamaktadır.
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	İşten ayrılan çalışanın yerine aynı yetenekte aynı nitelikte işgücü bulmakta zorluk yaşanmaktadır.
11	İşten ayrılan işgücünün yerini doldurmada ya da ihtiyaç duyulan işgücünü bulmada bir zorluk yaşanmamaktadır. Her çalışanın bir yedeği bulunmaktadır.
10	İşletmeden ayrılmak isteyen çalışan, ayrılmadan 15 gün önce bu konuda işletmeye bilgi vermektedir. Bu doğrultuda alternatif bulma veya ikame zorluğu yaşanmamaktadır.

Yöneticilerin çoğunluğu, işletme açısından yetenekli işgücünün ikamesinin zor olduğunu düşünmektedir. İşletme açısından yetenekli işgücünün ikamesinin zor olduğunu belirten yöneticiler, mevcut işgücünün korunarak bu sıkıntının aşılacağı düşünmektedirler. Mevcut iş gücünü korumak için çalışan maaşını artırmanın veya sosyal aktivitelerin sayısını artırmanın bir çözüm olacağını ileri sürmektedirler. Öte yandan bir otel işletmesi yöneticisi yetenekli işgücünün işletme açısından ikame



zorluğunun olmadığını belirtmiş, bir otel işletmesi yöneticisi de her zaman yetenekli bir çalışanın yedeğini bulundurmalarının işletme açısından ikamesinin zorluğunu ortadan kaldırdığını ifade etmiştir. Farklı bir otel işletmesi yöneticisi de çalışanın işten ayrılmayı düşündüğünde, 15 gün önceden haber vermesinin işletmenin ikame zorluğu yaşamasının önüne geçeceğini belirtmiştir.

**Tablo 18.** Yetenekli İşgücüne Sahip Olmanın Avantajları

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 9	Zaman
1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11	Hizmet kalitesi
2, 4, 6, 7	Müşteri memnuniyeti
2, 11	Müşteri talebi
10, 11	İş verimliliği

Otel işletmeleri yöneticilerine göre, otel işletmelerinin yetenekli iş gücüne sahip olmalarının zaman, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri talebi ve iş verimliliği gibi avantajlar sağladığı tespit edilmiştir. Yetenekli işgücüne sahip olmanın özellikle hizmet kalitesi noktasında işletmeye yarar sağlayacağını ve işletmenin bundan avantaj elde edeceğini söyleyen otel yöneticileri çoğunluktadır.

**Tablo 19.** Yetenekli İşgücüne Sahip Olmanın Rekabet Üstünlüğüne Etkileri

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 2, 9	İşletme imajı
1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	Hizmet kalitesi
5	İstikrar
2, 11	Müşteri talebi

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin görüşlerine göre, yetenekli işgücüne sahip olmanın rekabet üstünlüğüne işletme imajı, hizmet kalitesi, istikrar ve müşteri talebi gibi yönlerden etkileri bulunmaktadır. Yetenekli işgücüne sahip olmanın rekabet üstünlüğüne etkileri noktasında yöneticilerin çoğunluğu özellikle hizmet kalitesine vurgu yapmıştır. Katılımcı 5,“ *Bu noktada devamlılığın ve istikrarın rekabet üstünlüğüne olumlu etkisi olacağını düşünüyorum. Yetenekli, işi bilen çalışmanız yoksa bu pek mümkün olmaz.*” şeklinde görüş belirtmiştir.

**Tablo 20.** Otel İşletmelerinde Yetenekli İşgücüne İhtiyacın En Çok Hissedildiği Alanlar

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 5, 6, 7, 8, 9	Önbüro departmanı
1, 5, 6, 9	Yiyecek içecek departmanı
5	Kat hizmetleri departmanı
2, 4, 10, 11	Tüm departmanlar

Tablo 20’de otel işletmelerinde yetenekli işgücüne ihtiyacın en çok hissedildiği alanlar verilmiştir. Buna göre, yetenekli işgücüne ihtiyacın en çok hissedildiği alan önbüro departmanı, yiyecek içecek hizmetleri departmanı ve kat hizmetleri departmanıdır. Bunun yanında araştırmaya katılan 2., 4., 10. ve 11. katılımcı ayırım gözetmeyip tüm departmanların yetenekli işgücüne ihtiyaç duyduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 9, “Biz işletme olarak yıllardır temel çalışan kadromuzu koruyoruz. Aşçıdan garsona, belboydan resepsiyoniste kadar. Yaz sezonunda bazen stajyer alımı yapıyoruz.” görüşünde bulunmuştur.

**Tablo 21.** İşgücü Devir Oranlarının Yüksekliğinin Yetenek Yönetimi Üzerinde Etkisi

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 5, 10	İşbaşı eğitimi konusunda olumsuz bir etki oluşturmaktadır.
1, 4, 3, 8, 11	İş performansı üzerinde olumsuz etki oluşturmaktadır.
7, 9	Herhangi bir etki oluşturmamaktadır.
2, 6	İşgücü devir oranının düşüklüğü nedeniyle olumsuz bir etki oluşturmamaktadır.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticileri işgücü devir oranının yüksekliğinin yetenek yönetimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görüşlerini bildirmişlerdir. Bu doğrultuda Tablo 21’e göre, 3 otel işletmesinin yöneticisi işgücü devir oranının yüksekliğinin işbaşı eğitimi konusunda olumsuz bir etki oluşturduğunu, 5 otel işletmesinin yöneticisi de işgücü devir oranının yüksekliğinin iş performansı üzerinden olumsuz etki oluşturduğunu belirtmiştir. Bunun karşın 2 otel işletmesinin yöneticisi işgücü devir oranının yüksekliğinin herhangi bir etki oluşturmadığını, 2 otel işletmesinin yöneticisi de işgücü devir oranının düşüklüğü nedeniyle olumsuz bir etki oluşturmadığını ifade etmiştir.

**Tablo 22.** Yetenekli İşgücünü İşletmeye Çekme, Geliştirme Ve Elde Tutma Çalışmaları

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 4, 6, 7, 9, 10	İşbaşı eğitimi ve toplantı
5, 6, 10	Dolgun maaş ve prim
3, 8	Herhangi bir çalışma bulunmamaktadır.
2, 11	Performans yönetimi

Konuyu yetenekli işgücünü işletmeye çekme, onu bünyesinde geliştirme ve elde tutma faaliyetleri açısından ele alan katılımcılar farklı görüşler bildirmişlerdir. Buna göre, 6 otel işletmesi katılımcısı yetenekli işgücü için işbaşı eğitimi faaliyeti ve toplantı yaptıklarını, 3 otel işletmesi katılımcısı yetenekli işgücü için dolgun maaş ve prim gibi uygulamalar devreye soktuklarını, 2 otel işletmesi katılımcısı da yetenekli işgücü için performans yönetimi uygulamalarına yer verdiklerini belirtmişlerdir. Buna karşın 2 otel işletmesi katılımcısı bu konuda herhangi bir çalışma yapmadıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 23.** Rakip İşletmelerle Bulunulan İşletmenin Karşılaştırılma Durumu

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Rakip işletmelerle karşılaştırma yapılmaktadır.
10, 11	Rakip işletmelerle karşılaştırma yapılmamaktadır. İşletmeler rakip olmaktan ziyade bir yoldaş olarak görülmektedir.

Tablo 23'te otel işletmeleri yöneticilerine, işletmelerini rakip işletmelerle karşılaştırıp karşılaştırmadıkları sorulmuştur. Otel yöneticilerinin büyük çoğunluğu işletmelerini rakip işletmelerle karşılaştırdıklarını belirtmiştir. Buna karşın 2 otel işletmesinin yöneticisi işletmelerini rakip işletmelerle karşılaştırmadıklarını ve onları rakip olarak değil, yoldaş olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca bu 2 otel işletmesinin yöneticileri daha iyi konumda olmak için kendileriyle yarıştıklarını vurgulamışlardır.

**Tablo 24.** Rakip İşletmelerle İşgücünün Yeteneklerini Karşılaştırma

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
2, 4, 6, 8, 9, 11	Rakip işletmelere göre daha yetenekli çalışanlar istihdam edilmektedir.
1, 3, 5, 7, 10	Rakip işletmelerin yetenekli işgücü istihdam durumu bilinmemektedir. Fakat işletmenin yetenekli işgücü istihdam ettiği düşünülmektedir.

Rakip işletmelerle kendi işgücünün yeteneklerini karşılaştıran otel yöneticileri iki farklı görüş etrafında toplanmıştır. 6 otel işletmesinin yöneticileri rakip işletmelere göre daha yetenekli çalışanlar istihdam ettiklerini belirtmiş, 5 otel işletmesinin yöneticileri de rakip işletmelerin yetenekli işgücü istihdam durumunu bilmediklerini ve kendilerinin yetenekli işgücü istihdam ettiklerini düşündüklerini dile getirmişlerdir.

**Tablo 25.** Stratejik Pozisyonları Doldurmada Örgütsel Yedekleme

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
3, 6, 8, 9, 10	Örgütsel yedekleme yapılmamaktadır.
1, 2, 4, 5, 7, 11	Örgütsel yedekleme yapılmaktadır.

Katılımcılar stratejik pozisyonları doldurmada örgütsel yedekleme faaliyetlerinde bulunup bulunmadıklarına ilişkin görüş belirtmişlerdir. Bu görüşler doğrultusunda 6 otel işletmesi örgütsel yedekleme yaptığı, 5 otel işletmesinin de örgütsel yedekleme yapmadığı sonucuna varılmıştır. Katılımcı 11, “*Her zaman kafamda önemli pozisyondaki çalışanlarımın işten ayrılma olasılıklarına karşı bir yedek bulundururum ve işten ayrılmayı kafasına koymuş çalışanı hissederim.*” görüşünde bulunmuştur.

**Tablo 26.** Yetenek havuzunun işletmenin uyguladığı rekabet stratejisine etkisi

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11	Rekabet stratejisine etki etmemektedir.
2, 5, 10	Rekabet stratejisine etki etmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin çoğunluğu kurumsal olarak belirlenen stratejiden dolayı, işletmenin uyguladığı rekabet stratejisi üzerinde yetenekli işgücünün herhangi bir etkisinin bulunmadığını ifade etmiştir. Araştırmaya katılan 3 otel işletmesi yöneticisi ise yetenekli çalışanların otel işletmesinin rekabet stratejisini etkilediğini belirtmiştir.

**Tablo 27.** Otel İşletmelerinin Rekabet Stratejileri

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
7, 11	Maliyet Liderliği Stratejisi
1, 2, 4, 9, 10	Farklılaştırma Stratejisi
3, 5, 6, 8	Odaklanma Stratejisi

Tablo 27’de otel işletmelerinde uygulanan rekabet stratejileri görülmektedir. Araştırmaya katılan 11 otel işletmesi yöneticisinin otelin rekabet stratejisini belirleyen görüşleri doğrultusunda, 2 otel işletmesinin maliyet liderliği stratejisini, 5 otel işletmesinin farklılaştırma stratejisini ve 4 otel işletmesinin de odaklanma stratejisini benimsediği ortaya çıkmaktadır. Maliyet liderliğini benimseyen otel işletmelerinin buldukları ilde marketler zinciri veya tedarikçileri bulunmaktadır. Farklılaştırma stratejisini benimseyen otel işletmelerinin daha çok sunulan hizmetin kalitesi yönünden bu strateji üzerinde durdukları görülmektedir. Odaklanma stratejisini benimseyen otel işletmeleri ise, şirket ve fabrika işçilerinin konaklama ihtiyacını karşılamakta ya da muhafazakâr kesime hitap etmektedir.



## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 6.1. Sonuç

Çalışma, Düzce ve Sakarya illerindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine yapılmıştır. Bu tez çalışmasının amacı, otel işletmelerindeki yetenek yönetimi uygulamalarının otel işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri üzerindeki etkilerini ortaya koymak” şeklinde belirlenmiştir. Çalışmanın amacına ulaşmak yoluyla, otel yöneticilerinin yetenek yönetimi konusundaki farkındalık ve faaliyetleri ile bu faaliyetlerin rekabet ve rekabet üstünlüğüne yansımaları değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler ışığında araştırmaya katılan otel yöneticilerinin yaşlarının 27-58 yaş aralığında değiştiği görülmektedir. Bu yöneticilerden 5 kişinin genel müdürlük, 2 kişinin insan kaynakları müdürlüğü, 1 kişinin basın ve halkla ilişkiler müdürlüğü, 1 kişinin ön büro müdürlüğü, 1 kişinin de yiyecek içecek departman müdürlüğü pozisyonunda görev aldığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin çalışma sürelerinin ise 1,5 yıl-25 yıl aralığında değiştiği görülmektedir.

Yetenek yönetimine yönelik algıları tespit edilen katılımcıların çoğunluğunun ortak algısının, yetenekli işgücünün istihdam edilmesi noktasında birleştiği görülmüştür. Bu bağlamda araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun yetenek yönetimine yönelik bir algısının ve bilgisinin olduğu anlaşılmıştır. Bunun yanında katılımcıların rekabet üstünlüğüne yönelik algıları da tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu görüşlerini, işletmeyi diğer işletmelerden üstün kılan yanlar ve işletmenin diğer işletmelere göre müşteriler tarafından tercih edilmesi olarak belirtmiştir. Yani rekabet üstünlüğü konusunda da katılımcıların çoğunluğunun bir algısının olduğu açıktır.

Yetenekli çalışan istihdamına yönelik olarak, otel işletmelerinin hemen hepsinin yetenekli veya nitelikli çalışan istihdamıyla ilgili sorun yaşadıkları görülmüştür. Bu sorunların sebebinin maaşlarda memnuniyetsizlik ve yoğun çalışma saatleri olduğu ileri sürülmüştür. Bu da sektörün emek yoğun bir yapısının olduğunu ve verilen ücretlerin çalışanları memnun etmediğini göstermektedir. Çalışan sorununun çözümünde otel işletmeleri çeşitli yollar denemektedirler. Otel işletmelerinin çoğunluğunun İŞKUR, kariyer.net veya stajyer alımıyla bu sorunu çözdüğü belirlenmiştir. Bir kısmının da tavsiye üzerine istihdam, acentalardan çalışan

temini veya diğer işletmelerden ayrılan çalışanları istihdam etmeye yöneldikleri tespit edilmiştir. Yetenekli işgücünün ikamesinin zorluğuyla alakalı olarak yöneticiler, mevcut işgücünün korunarak bu sıkıntının aşılabacağı düşünmektedirler. Fakat görülmektedir ki yetenekli işgücü bulma noktasında zorlanan otel işletmelerinin bu konuda herhangi bir planı yoktur.

Katılımcılar, otel işletmelerinin yetenekli iş gücüne sahip olmalarının zaman, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri talebi ve iş verimliliği gibi avantajlar sağladığı belirtmişlerdir. Özellikle hizmet kalitesi noktasında büyük çoğunluk hemfikirdir. Bunun yanından otel işletmelerinin yetenekli işgücüne sahip olmalarının rekabet üstünlüğüne hizmet kalitesi noktasında bir etkisinin olduğu da belirlenmiştir. Katılımcılar bu noktada işletme imajı, istikrar ve müşteri talebi gibi etkilere değinmişlerdir. Buna ek olarak otel işletmelerinde yetenekli çalışanın en çok hissedildiği alanlar önbüro ve yiyecek içecek departmanı olduğu görülmüştür. Bazı katılımcılar ise, bir ayırım gözetmeyerek buldukları işletmenin her departmanının ayrı bir öneminin olduğunu vurgulamışlardır.

Otel işletmelerinde işe giriş çıkışlar sürekli olmaktadır. Emek yoğun bir sektör olduğundan ötürü iş yerinde aynı çalışanlarla uzun süre devam etme ihtimali azalmaktadır. Bu bağlamda işgücü devir oranının yüksekliğinin yetenek yönetimi üzerinde etkileri incelenmiştir. Birçok katılımcı işgücü devir oranının yüksekliğinin iş performansı ve işbaşı eğitimi üzerinde olumsuz etkisinin olacağını belirtmiştir. Bunun yanından bazı katılımcılar işgücü devir oranının yüksekliğinin herhangi bir etki oluşturmadığını, hatta bazı katılımcılar da işletmelerinde işgücü devir oranının düşük olduğunu ifade etmişlerdir.

Yetenek yönetimine bağlı olarak katılımcıların, yetenekli işgücünü işletmeye çekme, geliştirme ve elde tutmayla ilgili farklı çalışmaları olduğu görülmüştür. Bazı katılımcılar işbaşı eğitimi ve toplantı, bazıları dolgun maaş ve prim, bazıları ise performans yönetimi gibi faaliyetleri benimsediklerini söylemişlerdir. Bu konuda herhangi bir faaliyette bulunmayan katılımcıların olduğu da görülmüştür.

Ayrıca araştırmada katılımcıların büyük çoğunluğunun kendilerini rakipleriyle karşılaştırdıkları tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra karşılaştırma yapmayan katılımcılar diğer işletmeleri rakip olarak değil, yoldaş olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Buna ek

olarak rakip işletmelerle kendi işgücünün yeteneklerini karşılaştıran bazı otel yöneticileri, rakip işletmelere göre daha yetenekli çalışanlar istihdam ettiklerini belirtmişler, bazıları ise, rakip işletmelerin potansiyel çalışan durumunu bilmediklerini fakat kendileri tarafından yetenekli işgücü istihdam edildiğini düşündüklerini söylemişlerdir. Fakat önemli pozisyonları doldurmada katılımcıların bir kısmının örgütsel yedekleme yapmadıkları görülmüştür. Buna göre otel işletmelerinin bir kısmının yetenekli çalışanın işten ayrılma olasılığına karşı bir yedekleme planının olmadığı ve stratejik pozisyonlar için çalışan yetiştirme hesaplamaları yapmadığı belirlenmiştir.

Otel işletmelerinin hepsi belli bir rekabet stratejisi uygulamaktadır. Bu stratejilerin belirlenmesinde ya kendi belirledikleri stratejiler ya da çalışan potansiyellerine göre belirlenen stratejiler uygulanmaktadır. Bu bağlamda araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu kendi belirledikleri stratejiye mevcut çalışanlarının uymak durumunda olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğunun görüşüne göre yetenekli çalışanlar işletmenin belirlediği rekabet stratejisine etki etmemektedir. Birkaç katılımcı ise bunun aksini belirtmiş, yetenekli çalışanların işletmenin rekabet stratejisini belirlediğini ifade etmiştir. Ayrıca katılımcılardan elde edilen bilgilere göre, otel işletmelerinin çoğunluğunun farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini benimsediği görülmüştür. Farklılaştırma stratejisini benimseyen otel işletmeleri müşterilerine kalite hizmet ve imkânlar sunmakta, odaklanma stratejisi belirleyen otel işletmeleri ise belli müşteri gruplarına yönelik faaliyet göstermektedir. Bu belli müşteri grupları ya şirket ve fabrika işçilerinden ya da muhafazakâr kesimden oluşmaktadır. Buna karşın, maliyet liderliği stratejilerini benimseyen otel işletmelerinin de marketler zincirlerinden veya tedarikçilerinden uygun fiyata ürün temin ettikleri belirlenmiştir.

## **6.2. Öneriler**

Bu çalışma sadece Düzce ve Sakarya illeri kapsamında gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalar farklı iller kapsamından ya da farklı yıldızla sahip otel işletmeleri kapsamında yapılabilir. Bunun yanında turizm sektörünün dışındaki farklı sektörlerde yapılacak olan yeni çalışmalar bu konuya örnek teşkil edebilir. Düzce ve Sakarya illerindeki yetenek yönetimi faaliyetlerini ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü konu alan çalışma nicel araştırma yöntemi kullanılarak da yapılabilir.



Hatta bu konuda yapılmış olan çalışmaların nitel araştırma ile nicel araştırma sonuçlarının kıyaslanacağı bir çalışma da yapılabilir.

Bu çalışmada otel işletmeleri yöneticilerine şu öneriler getirilebilir. Otel işletmeleri yöneticileri yetenek yönetimi konusunda bilgi sahibi olmalı ve otel işletmesinin tüm departmanlarında yetenek yönetimi faaliyetlerini uygulamalıdır. Çalışanı işe çekme, onu bünyesinde geliştirme ve elde tutmaya yönelik olan faaliyetleri titizlikle takip etmeli ve geleceği bu yönde planlamalıdır. Yetenek yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirirken oluşabilecek sorunlara çalışanlarla ortak çözüm yolları bulmalıdırlar. Otel işletmelerinin farklı departmanlarına yetenekli çalışan bulmada denedikleri yöntemleri tekrar gözden geçirip daha farklı ve etkili yollar aramalıdır. Geleceğe dönük planlar yaparken ihtiyaç duydukları yetenekleri elde tutma noktasında cömert davranmalıdırlar. Yetenekli çalışanın ikamesinin zor olduğu bilincinde olup ona göre bir yol çizmeliyimdir. Ayrıca emek yoğun bir sektör olan turizm, yetenekli ve işi bilen az sayıda çalışana sahiptir ve bu dezavantajını avantaja çevirme noktasında aktif olan otel işletmeleri yöneticileri, rakiplerine göre rekabette daha üstün konuma geleceklerini bilmelidir. Otel işletmesi yöneticileri yetenek yönetimi faaliyetlerinin sürdürülebilir rekabette üstünlük sağlayacağı bilincinde olup, buna göre strateji belirlemelidirler. Belirledikleri stratejide yetenekli çalışanların etkisinin olup olmadığına karar vermeli ve ona göre bu stratejiyi sürdürmelidirler. Bu noktada işgücünün yetenekleri açısından bir değerlendirme bulunup, yetenekli çalışanları uygun departmanlara yönlendirmeli ve devamlılığını sağlamalıdır. Bunun yanında örgütsel yedeklemeye yönelik çalışmalarda yürütmelidirler.

## KAYNAKÇA

- Acar, A.Z. ve Zehir, C. (2008). Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1), 105.
- Ada, E., Kazançoğlu, Y., Aracıoğlu, B. (2008). KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve E-Ticarete Geçiş Süreci: Bir Model Önerisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(1), 55.
- Akar, F.(2015). *Yetenek Yönetimi*(1.Basım). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Akay, B. (2014). Türk Araç Kiralama Sektörünün Beş Güç Modeli ile Bir Analiz Çalışması. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(10). 130.
- Akbaş, H.E. (2008). *Endüstri İşletmelerinde Değer Zinciri Analizinin Mamul Maliyetleri Üzerine Etkileri Ve Uygulama Örneği*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 83-88.
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012). Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 404.
- Akdede, S.H. ve Turan, A.H. (2008). Bilişim Sistemlerinin Kobi'lerin Performansına Etkileri: Kaynak Temelli Yaklaşım İle Denizli İlinde Ampirik Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63(4), 6-7.
- Akgeyik, T.(2000). Çok Uluslu İşletmeler ve Küresel İnsan Kaynakları Stratejisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 43-44,8.
- Akgün, V.Ö. (2013). Enformasyon Sistemlerinin Örgüt Ve Örgüt Stratejileri Bağlamında Değerlendirilmesi. *Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*,(6), 11.

- Akıncı, A. (2011). *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi Ve Ampirik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aktan, C.C., Vural, İ.Y.(2004). *Rekabet Gücü Ve Rekabet Stratejileri*(1.Basım). Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları. 6-8.
- Aktürk, S. (2001). İş Gücünün Küreselleşmesi. İş, Güç, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(2).
- Alayoğlu, N.(2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 70-82.
- Alp, G. (2010). *İnşaat İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Kaynak Tabanlı Bakış Açısına Uygunluk Üzerine Anket Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Altınöz, M. ve Çöp, S. ve Çakıroğlu, D. (2014). Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Electronic Journal of Vocational Colleges, Bürokon Özel Sayısı*.
- Altınöz, M.(2010). *Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Adana Çukurova Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Adana,96-120.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(3), 456-457.

- Arıkan, R. (2011). *Araştırma Yöntem Ve Teknikleri*(1.Basım). Ankara: Nobel Yayınları, 18.
- Ashton, C. ve Morton, L. (2005). Managing Talent For Competitive Advantage: Taking A Systemic Approach To Talent Management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-29.
- Atlı, D.(2010). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 88-89.
- Bakırtaş, İ., Bakırtaş, H. (2008). Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,(19), 104.
- Baltaş, Z.(2006). *Duygusal Zekâ* (1.Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17. 99-120.
- Başkılıç, E. (2006). *Türkiye'nin Uluslararası Rekabet Gücü; Bazı AB Ülkeleri Kıyaslaması*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana. 18.
- Batman, O., Mesci, M., Öztürk, E. (2017). Rekabet Stratejileri İle Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*,(52), 572.
- Baykara, S. (2010). *İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama Ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir. 1-5.

- Bayraktar, E. (2006). Satın Alma Süreçlerinde Değişim Mühendisliği: Bir Vaka Çalışması. *Yönetim Dergisi*, (55), 17.
- Bekçi, İ. ve Doğru, E. (2011). Değer Yaratan Faaliyetler Açısından İşletme Başarısı: Çimento Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13),177.
- Bilge, H. (2005). İşletmelerin Global Rekabet Ortamında Rekabet Güçlerini Arttırıcı Bir Yaklaşım: Outsourcing. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (5), 7.
- Biymed Eğitim Ve Danışmanlık. (2017). *Tez Yazım Kılavuzu*. <https://www.biymed.com.tr/makaleler/makale.asp?id=5136>(Erişim Tarihi: 10.10.2017).
- Bloomberg. (2007). *Tez Yazım Kılavuzu*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2007-02-07/winning-the-talent-warsbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>(Erişim Tarihi: 28.10.2017).
- Burden, R. ve Proctor, T. (2000). Creating A Sustainable Competitive Advantage Through Training. *Team Performance Management: An International Journal*, 6(5-6), 90-97.
- Bülbül, H. (2003). *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün Ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Bülbül, H. (2007). Türkiye'deki Büyük Gıda Sanayi Firmalarının Rekabetçi Ve Yenilikçi Uygulamaları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1).

- Cantürk, N. ve Çiçek, H. (2016). İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,7(13), 103.
- Ceylan, N.(2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cheng, D.S.Y. (2013). Analyze the Hotel Industry in Porter Five Competitive Forces. *The Journal of Global Business Management*, 9(3), 55.
- Cohn, J.M., Khurana, R., Reeves, L. (2005).*İşiniz Ona Bağlıymış Gibi Yetenek Geliştirmek*. (Çev. İ. Gülfidan). İstanbul: Mess Yayınları, 51-70.
- Colvin, G.(2011). *Yetenek Dediğin Nedir ki?* (2. Basım).Çev. Kemal Atakay. İstanbul: Elma Yayınevi.
- Conaty, B. ve Charan, R.(2011). *Yetenek Sarrafları* (1. Basım).Çev. Nadir Özata. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 46.
- Coşkun, S., Mesci, M., Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 101-132.
- Çakırer, M.(2009). *Yetenek Pazarlama ve İş Bulma Sanatı* (1. Baskı). İstanbul: Crea Kitap.
- Çayan, D.(2011). *Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde. 17-18.

Çelik, M. ve Zaim, A. H.(2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. İstanbul Ticaret Üniversitesi *Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20).

Çelik, M.(2011). *Yetenek Yönetimi Yaklaşımı Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 17.

Çetin, S. (2012). *Türkiye’de 1980 Sonrası Mecliste Temsil Edilen Siyasi Partilerin Programlarında Sektörel Rekabet Stratejileri*. Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.

Çetinkaya, Ö. (2006). Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi Ve Tariş Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversite İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 62.

Çırpan, H. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 110-116.

Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.

Demir, İ.B. (2015). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçları Bilgi Ve Kullanım Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 27.

Demir, O. Ö. (2011). Nitel Araştırma Yöntemleri.(Editör: Kaan Böke), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Alfa Yayınları, 279.

Demir, Y. (2008). İşletme Yönetimi Açısından Değişim Mühendisliği Yaklaşımı Ve Uygulanabilirliği. *Journal of New World Sciences Academy*, 3(2), 287-288.

Demircioğlu, H. (2010). *Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y.(2000). *İşletme Yönetimine Giriş* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.  
DMY Felsefe.(2015). *Tez Yazım Kılavuzu*. <http://www.dmy.info/tecrube-nedir/> (Erişim Tarihi: 10.10.2017).

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking. *Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 6.

Doğan, S. ve Demiral, Ö.(2008). İnsan kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi. *Çukurova üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,17(3), 145-165, Adana.

Doğan, S.(2007). *Vizyona Dayalı Liderlik* (1.Basım). Ankara: Kale Yayınları.141.

Dulkadir, B. ve Akkoyun, B. (2013). Bilişim Teknolojilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*,7, 74.

Düzgün, R. (2007). Türkiye'nin Uluslararası Rekabet Gücü: Çok Değişkenli İstatiksel Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,1(23), 424.

Ekmekçiöğlu, E. B. (2013). *Aile İşletmeleri Yönetim Devir Sürecinde Öncül Ve Ardılın Gösterdikleri Roller Üzerine Niteliksel Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 116.



- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*(2.Basım). Ankara: Nova Yayınları. 119.
- Elmacı, O. ve Akıncı, A. (2012). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Maliyet Üstünlüğü Stratejisi Olarak İnovasyon Ve Sofra Camı Üretim İşletmesinde Bir Araştırma Örneği. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 14(4), 68.
- Engin, E. (2005). *İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri Ve Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. 34-35.
- Eraslan, İ.H., Kuyucu, A.D.H., Bakan, İ. (2008). Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi İle Türk Tekstil Ve Hazırgiyim Sektörünün Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2).
- Erdoğan, İ.(1987). *Kişi Değerlendirmede Psikoteknik* (1. Basım). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 6-19.
- Erdoğan, Z.(2008). *Kariyere İlk Adım* (1. Basım). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Eren, E. (2006). *Stratejik Yönetim* (3.Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.172.
- Eren, E.(2015). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Ve Örnek Uygulamaları*. Yüksek Lisans Dönem Projesi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 40.
- Eren, E., Alpkan, L., Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik Ve Finansal Performansına Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (7), 204.
- Erickson, T.J., ve Gratton, L. (2007). *Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor?*. (Çev. İ. Gülfidan). İstanbul: Mess Yayınları, 11-30.

- Erkanlı, H. ve Karsu, S. (2012). Değer Zincirinde Entelektüel Sermaye. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 219.
- Gerek, İ.H. (2010). *Türk İnşaat Sektöründe Benchmarking Yönetim Tekniğinin Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana. 13.
- Göksel, A. B. ve Baytekin E. P.(2008). Bilgi Toplumunda İşletmeler Açısından Önemli Bir Zenginlik: Entelektüel Sermaye Halkla İlişkiler Perspektifinden Bir Değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 85.
- Gurhridge, M., Komm, A.B., Lawson, E. (2008). Making Talent A Strategic Priority. *McKinsey Quarterly*, 1, 49-59.
- Güleş, H.K. ve Özilhan, D. (2010). Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim Ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (19), 478-482.
- Güner, M. B.(2016). *Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Güneş, F.(2012). Bologna Süreci ile Yükseköğretimde Öngörülen Beceri ve Yetkinlikler. *Bülent Ecevit Üniversitesi Yüksek Öğretim ve Bilim Dergisi*, 2(1), 1-9.
- Güngör, M. (2007). *Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing): Kahramanmaraş'taki Hastanelerde Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş. 2.

- Güngür, K. M.(2013). *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hall, W. K. (1980). Survival Strategies In A Hostile Environment. *Harvard Business Review*, September-October, 58, 75- 85.
- Hewlett, S.A., ve Luce, C.B. (2005). *Çıkışlar Ve Girişler*. (Çev. İ. Gülfidan). İstanbul: Mess Yayınları, 137-162.
- Heywood, C. ve Kenley, R. (2008). The Sustainable Competitive Advantage Model For Corporate Real Estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 10(2), 85-109.
- Hostiuck, K. T. ve Kurtz, D. L.(1973). Alderson's Functionalism And The Development Of Marketing Theory. *Journal of Business Research*,1(2), 141-156.
- Huselid, M.A., Beatty, R.W., Becker., B.E. (2005). *Birinci Sınıf Oyuncular Mı, Birinci Sınıf Konumlar Mı?*. (Çev. İ. Gülfidan). İstanbul: Mess Yayınları, 31-41.
- Hürriyet. (2012). *Tez Yazım Kılavuzu*. <http://www.hurriyet.com.tr/yetenegi-yonetmek-yetenek-ister-20158386> (Erişim Tarihi: 29.10.2017).
- Igel, C. ve Urquhart, V. (2012). Generation Z, Meet Cooperative Learning. *Middle School Journal*, 16-21.
- Işık, M.B. (2010). *Kriz Dönemlerinde Odaklanma Stratejileri Ve Odaklanma Türlerinin İşletme Performansına Etkisi: Adana Kobileri Üzerinde Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.61.

- İlban, M.O. ve Türkmen, E. (2013). Otel İşletmelerinde Değere Dayalı Pazarlama Uygulamalarının Belirlenmesi: Laleli Örneği. *14. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*. 05-08 Aralık. Kayseri: Detay Basım-Yayım, 1407-1408.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1990). Human Resource Planning: Challenges For Industrial/ Organizational, Psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223-239.
- Javalgi, R.G., Radulovich, L.P., Pendleton, G., Scherer, R.F. (2005). Sustainable Competitive Advantage Of İnternet Firms: A Strategic Framework And İmplications For Global Marketers. *International Marketing Review*, 22(6), 658-670.
- Kalkan, M. (2015). *Sağlık Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Çalışan Maliyetine Etkisi: Ankara Halk Sağlığı Müdürlüğü Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 26-27.
- Karabulut, A.T. (2009). Türkiye'nin En Büyük Sanayi Kuruluşlarının Kıyaslama Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 2.
- Karacaoğlu, K. (2006). *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli Ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karacaoğlu, K. (2009). Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: İSO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(34), 170-171.
- Kasap, A. (2013). *Türkiye İnsan Kaynakları Yönetimi Profesyonellerinin Yetenek Yönetimi Algısı Ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kayabaşı, A. (2010). *Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme* (1.Basım). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Keçecioglu, T., Çetin C. ve Çapraz B. (2005). Temel Yetkinliklerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Hayes Lemmerz Jantaş ve İnci Exide Akü Örnekleri. *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 12- 14 Mayıs. İstanbul.

Khandekar, A. ve Sharma, A.(2005). Managing Human Resource Capabilities for Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Analysis From Indian Global Organisations. *Education+Training*. 47(8-9), 636.

Kılınç, İ. ve Taşgit, Y.E. (2007). Turizm Sektöründe Rekabet Avantajı. (Editör: Melih Bulu ve İsmail Hakkı Eraslan). *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü: Sektörel Stratejiler Ve Uygulamalar*. İstanbul: Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği Yayınları, 960-961.

Kırankabeş, M.C. (2006). Küresel Rekabet Gücü Boyutunda AB Ülkeleri İle Türkiye'nin Karşılaştırmalı Analizi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,(16). 237.

Kim, B.Y., Oh, H. (2004). How Do Hotel Firms Obtain A Competitive Advantage?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 66.

Kişisel Başarı. (2016). *Tez Yazım Kılavuzu*. <https://kisiselbasari.com/yetenek-yonetmek-yetenek-ister.html>(Erişim Tarihi: 18.10.2017).

Kişisel Gelişim Merkezi. (2017). *Tez Yazım Kılavuzu*. <http://www.kigem.com/yetenek-analizleri-uzerinden-rekabet.html>(Erişim Tarihi: 18.10.2017).

Klifman, S.(2009). *Talent Management In A Multigenerational Workforce*. Master Thesis, Tilburg University, 8.

Kumkale, İ. ve İnan, İ.H. (2002). Toplam Kalite Yönetiminin Tarımsal Kooperatiflerde Uygulanabilirliği: Trakya Birlik Örneği. *Türkiye V. Tarım Ekonomisi Kongresi Bildiriler Kitabı*. 18-20 Eylül. Erzurum, 239.

Kurt, A. (2015). *Rekabet Stratejileri, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ve Firma Performansı İlişkisi*. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Kuyucak, F. ve Şengür, Y. (2009). Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16), 133-134.

Ma, H. (1999). Creation And Preemption For Competitive Advantage. *Management Decision*, 37(3), 259- 266.

Mathews, V.E. (2000). Competition in The International Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (2), 116.

Mazzarol, T. ve Soutar, G.N. (1999). Sustainable Competitive Advantage For Educational Institutions: A Suggested Model. *International Journal of Educational Management*, 13(6), 287-300.

Mills, J., Platts, K., Bourne, M., Richards, H. (2002). *Strategy and Performance- Competing Through Competences*(1. Basım). United Kingdam: Cambrigde University Press. 19-20.

- Mirzayeva, G. ve Türkay, O. (2016). Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 76-77.
- Mouhoumed, İ. M. (2015). *İşletme Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya. 59.
- Özalp, İ.(2013). *Yönetim ve Organizasyon* (1. Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdemir, G.(2006). Yedekleme Planlaması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*,8(1),252.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 326.
- Özdemir, S., Ergen, F.D., Aydemir, B. (2015). Türkiye’de Sağlık Turizmi Ve Sağlık Turizminde Değer Zinciri. *14. Geleneksel Turizm Paneli Bildiriler Kitabı*. 16 Nisan. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Matbaası. 547.
- Özer, P. Ve Yereli, A.N. (2001). Türkiye'de Muhasebe Eğitiminde Benchmarking. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 214.
- Özilhan, D. (2010). *Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim Ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Yabancı Sermayeli Şirketlerde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. 96.

Öztürk, N. ve Karabıyık, H. (2007). Rekabet Stratejileri Ve Türk Bankacılık Sektöründe Uygulanabilecek Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 233.

Pedersen and Partners Executive Search. (2011). *Tez Yazım Kılavuzu*. <https://www.pedersenandpartners.com/news/2011/05052011-1326/pedersen-partners%E2%80%99da-yeni-ortak>(Erişim Tarihi: 18.10.2017).

Polat, S. (2011). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Ankara Sanayi Odası.

Porter M.(2008). *Stratejiyi Şekillendiren Beş Rekabet Kuvveti*. (Çev. M. İnan). İstanbul: Optimist Yayınları, 64.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press. 1.

Postacı, C. (2017). *Liderlik Tarzı İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Prahalad, C.K. ve Hamel, G.(1990). The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*, Mayıs-Haziran.

Racz, S. (2000). Finding The Right Talent Through Sourcing And Recruiting. *Strategic Finance*. December.40-43.

Ready, D.A., ve Conger, J.A. (2007). *Şirketinizi Bir Yetenek Fabrikası Haline Getirin*. (Çev. İ. Gülfidan). İstanbul: Mess Yayınları, 71-91.

Rothwell, W. J. (2010),*Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity And Building Talent From Within (Fourth Edition)*. New York. USA.



Sarı, Y., Cankül, D., AYTEKİN, E., ERGÜN, B. (2015). Rekabet Gücü-İşletme Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği. *I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends, and Indicators Bildiriler Kitabı*. Mayıs. Konya: Aybil Basım-Yayım. 544-546.

Seviçin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 110.

Sinclair, M. L. (2004). *A Talent Management Strategy For The Justice Institute Of BC. Unpublished Doctoral Thesis*, Royal Roads University, Victoria, Canada.

Soyer, A. (2007). *Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi*. Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Soyer, A., Erkut, H. (2008). Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması. *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*. 7(4), 41-42.

Şağbanşua vd, B.(2014). *Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Şağbanşua, L. (2006). *Strateji, Rekabet Ve Rekabet Gücü İlişkileri*. Çalışma Metni. Akademik Bakış Dergisi. Yayın No. 2006/12-13.

Tabancalı, E. ve Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25, 142.

Taş, Y.F.(2009). *Toplam Kalite Yönetimi Ve Stratejik Liderlik*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 5.

Tavitiyaman, P., Qu, H., Zhang, H.K. (2011). The Impact Of Industry Force Factors On Resource Competitive Strategies And Hotel Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 656.

Terlemez, B. (2013). *Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Topaloğlu, C. ve Kaya, U. (2008). Benchmarking (Kıyaslama): Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 45.

Turan, A. H. (2007). *Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında Bilişim Sistemlerinin Kobi'lerin Performansına Etkileri: Denizli İlinde Ampirik Bir Çalışma*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın. 140.

Tutkavul, K. (2016). *İşletmelerin Sürdürülebilir Rekabet Gücü Ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Verecekleri Stratejik Kararların Kaynak Tüketim Muhasebesi Modeliyle Doğrulanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya. 10.

Tüfekci, N. Ve Tüfekci, Ö.K. (2006). Bankacılık Sektöründe Farklı Olma Üstünlüğünün Ve Müşteri Sadakatinin Yarattığı Değer: Isparta İlinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4), 173.

Türk Dil Kurumu. (2017). *Tez Yazım Kılavuzu*. [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) (Erişim Tarihi: 10.09.2017).

Türk Dil Kurumu. (2017). *Tez Yazım Kılavuzu*. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a209064b89e36.85780320](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a209064b89e36.85780320) (Erişim Tarihi: 30.11.2017).

Türkiye İş Kurumu. (2014). *Tez Yazım Kılavuzu*. <http://www.iskur.us/iskur/eleman-sikintisi-ceken-is-kollari.html>(Erişim Tarihi: 10.10.2017).

Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği. (2017). *Tez Yazım Kılavuzu*. <http://tusiad.org/tr/component/k2/item/4712-tarih-1939---2002>(Erişim Tarihi: 28.10.2017).

Türksoy, A. ve Türksoy, S.S. (2007). Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 85.

Ünver, Y.(2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Sistemleri*. Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yağmur, A. (2007). *Öz Yeteneklerden Daha Etkin Biçimde Yararlanmada Bir Araç Ve Yöntem Olarak Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing):Kuram Ve Sağlık İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. 4.

Yenigün, E. (2013). *Yetenek Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İle İlişkisi*. Yüksek Lisans Projesi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*(9.Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 256.

Yıldırım, E.(2016). *Stratejik Yetenek Yönetimi Ve İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, A.İ. (2016). *Bir Rekabet Stratejisi Olarak Farklılaşma: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Yöney, H.(2007). *Profesyonel Zekâ* (1. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi. 198-199.

Yunna, W. ve Yisheng, Y. (2014), The Competition Situation Analysis Of Shale Gas Industry In China: Applying Porter's Five Forces And Scenario Model, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 40(14),799.

## **EKLER**

### **EK 1-GÖRÜŞME FORMU**

#### **GÖRÜŞME FORMU**

##### **Görüşmenin Konusu:**

**Yetenek Yönetimi Faaliyetlerinin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkileri:  
Düzce ve Sakarya İllerindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir  
Araştırma**

##### **Görüşmenin Amacı:**

Bu görüşmenin amacı, otel işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının rekabet üstünlüğü elde etmedeki rolünün ele alınmasıdır. Görüşme sürecinde verdiğiniz yanıtlar bilimsel bir çalışmanın verilerini oluşturacaktır. Araştırmada kişisel bilgileriniz üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Görüşlerinizi içtenlikle belirtmeniz çalışmanın sonuçları açısından oldukça önemlidir.

Görüşmeye katıldığınız ve görüşlerinizi paylaştığınız için teşekkür ederiz.

**Dr. Öğr. Üyesi Süleyman AĞRAŞ**  
Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik  
Yüksekokulu

**Caner İMAMOĞLU**  
Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

##### **Görüşme Soruları:**

1. Yetenek yönetimi konusu ile ilgili neler düşünüyorsunuz? Sizce bir otel yöneticisi açısından yeteneklerin yönetilmesi gerekli midir?
2. Rekabet üstünlüğü konusu ile ilgili neler düşünüyorsunuz? Sizce otel işletmeleri rekabette üstünlük elde etmek için neler yapmalıdır?
3. Yetenekli (nitelikli) işgücünün istihdamı ile ilgili sorunlarınız var mı, varsa bunu nasıl çözmeye çalışıyorsunuz?

4. Yetenekli (nitelikli) işgücünün işletmeniz açısından ikamesinin zorluğuyla ilgili neler düşünüyorsunuz? Yetenekli işgücüne sahip olmanın avantajlarını nasıl değerlendirirsiniz?
5. Yetenekli işgücüne sahip olmanın otel işletmeniz için sağladığı avantajları rekabet üstünlüğü açısından nasıl değerlendirirsiniz?
6. Yetenekli çalışanlara ihtiyacınızı en çok hissettiğiniz alanlar hangileridir? Bu ihtiyacınızı nasıl karşılamaktasınız?
7. İşgücü devir oranlarının yüksekliği yetenek yönetimi ile ilgili faaliyetlerinize nasıl yansıyor ve bu rekabet üstünlüğü üzerinde nasıl bir etki oluşturuyor?
8. Yetenekli (nitelikli) işgücünü işletmenize çekme, onu bünyenizde geliştirme ve yeteneği elinizde tutma ile ilgili çalışmalarınız var mı? Bu çalışmalarınızı nasıl planlamaktasınız?
9. Rakiplerinizle kendinizi karşılaştırıyor musunuz? Bu karşılaştırmalarda işgücünüzün yetenekleri açısından bir değerlendirme yapacak olursanız neler söylemek istersiniz?
10. İşletmenizde stratejik pozisyonları doldurmak için örgütsel yedekleme yapıyor musunuz? Bu pozisyonlar için yetenekli işgücü temini ve sürekliliğini nasıl sağlıyorsunuz?
11. Yetenekli (nitelikli) işgücüne sahip olmanız, işletmenizin uyguladığı rekabet stratejisini etkiliyor mu?  
Rekabette ağırlıklı olarak izlediğiniz stratejiler hangileridir? (Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejisi) Yetenek havuzunuz izlediğiniz stratejiye olanak tanıyor mu? Bu süreçte yaşadığımız sorunlar var mıdır?

### Görüşmeye İlişkin Bilgiler

Görüşülen Kurumun Adı? .....	Eğitim Düzeyi? .....
Görüşülen Yöneticinin Adı Soyadı? .....	Çalışma Süresi? .....
Cinsiyeti? .....	Çalıştığı Departman? .....
Yaşı? .....	E-Mail Adresi? (Araştırma Sonuçlarına Ulaşım İçin) .....
Görüşme Tarihi .....	Görüşme Süresi .....
Görüşme Yeri .....	

## **EK 2- ÖZGEÇMİŞ**

### **ÖZGEÇMİŞ**

1992 yılında Sakarya'nın Karasu ilçesinde doğmuştur.2010 yılında Karasu Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi'nde bilişim teknolojileri(web programcılığı) bölümünden mezun olmuştur. 2016 yılında Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu turizm işletmeciliği ve otelcilik bölümünden mezun olmuştur. Aynı yıl Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda öğrenim görmeye başlamıştır. Halen yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.

#### **Yabancı diller:**

İngilizce

#### **Staj:**

Yıl:2009 Prolink bilgisayar (Karasu/SAKARYA)  
3 aylık yaz pratiği

Yıl:2015 Bitola Travel (Akçakoca/DÜZCE)  
2 aylık yaz pratiği

#### **Katıldığı Kurslar:**

Yıl:2015 Grafik ve Animasyon Tabanlı Web Sayfası Hazırlama(Akçakoca Halk Eğitim Merkezi)

Yıl: 2016 Pedagojik Formasyon (Düzce Üniversitesi)

Yıl: 2017 İngilizce Dil Kursu(Akçakoca Halk Eğitim Merkezi)

Yıl: 2018 İngilizce Dil Kursu(Akçakoca Halk Eğitim Merkezi)

#### **Bilgisayar Bilgisi:**

Microsoft Office Programları( word, exel, powerpoint )

#### **İlgilenilen Alanlar**

Yüzme, futbol, rafting, kitap okuma

#### **İletişim Adresi:**

Adres: Manavpınarı Mah. Abanoz Sok. No:43 Karasu/SAKARYA