ASOS JOURNAL

The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 7, Sayı: 97, Ekim 2019, s. 212-230

ISSN: 2148-2489 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.36765>

Yayın Geliş Tarihi / Article Arrival Date
29.07.2019

Yayınlanma Tarihi / The Publication Date
29.10.2019

Dr. Binali KILIÇ

Hazine ve Maliye Bakanlığı
kilicbinali@gmail.com

Doç. Dr. Tuna USLU

İstanbul Gedik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
tunauslu@gmail.com

STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN İSTANBUL'DAKİ YERLİ VE YABANCI MARKA ZİNCİR OTELLERİN REKABETİ SÜRDÜRMEDE ÖNCELİK VERDİKLERİ TEMEL YETENEKLER¹

Öz

İşletmelerin içinde bulundukları çevrede rekabet üstünlüğünü nasıl elde edebileceklerine ilişkin yaklaşımlardan biri kaynak temelli (temel yeteneklere yönelik) yaklaşımdır. Bu çalışmanın amacı, stratejik yönetim bakış açısı çerçevesinde İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerin rekabet üstünlüğü ve stratejileri belirlerken temel yeteneklerden hangilerine öncelik verdiklerini belirlemektir. Bu çalışmada İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otellerin rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürme anlayışına, rekabet stratejilerine, kurumun markasına ve imajına etki eden faktörlerin neler olduğu sorusunun yanıtını yerli ve yabancı marka zincir otellerin üst düzey yönetici bakış açısıyla irdelenmiştir. Çalışmanın bir alt amacı olarak, yerli ve yabancı marka zincir otellerin franchise, yönetim anlaşması ve sahiplik durumuna göre temel yeteneklere yaklaşımları araştırılmıştır. Araştırma evreni, İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinden oluşmakta-

¹ İstanbul Gedik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret Anabilim Dalında 13.06.2019 tarihinde jüri heyeti tarafından onaylanarak kabul edilmiş doktora tezinden türetilmiştir.

dır. İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otellerin toplam tesis sayısı 239 adettir. Bu otellerden örneklem olarak seçilen 152 adet tesisin üst düzey yöneticilerinden anket tekniği ile elde edilen veriler, istatistiksel veri analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Faktör analizi sonucunda elde edilen verilere göre, yerli ve yabancı marka zincir oteller rekabette önceliklendirdikleri temel yetenekler şunlardır: Marka yönetimi yetenekleri, yönetim ve hizmet yetenekleri, pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri, insan kaynakları yönetimi yetenekleri ve öğrenen örgütler yetenekler boyutudur. Bu çerçevede sonuç olarak, zincir otel işletmelerinin küresel rakipleri ile rekabet etmek için; insan kaynakları yönetimi, öğrenen örgütler, pazarlama ve satış yönetimi, yönetim ve hizmet, marka yönetimi yeteneklerine odaklanmaları gerektiği söylenebilir.

Anahtar kelimeler: Kaynak Temelli Yaklaşım, Temel Yetenekler, Rekabet Stratejisi, Yerli ve Yabancı Marka Zincir Oteller.

CORE COMPETENCES AND CAPABILITIES OF LOCAL AND FOREIGN BRAND CHAIN ISTANBUL HOTELS FOR MAINTAINING COMPETITION IN TERMS OF STRATEGIC MANAGEMENT

Abstract

One of the approaches on how businesses can gain competitive advantage in their environment is resource-based (within core competence) approach. The aim of this study is to determine which of the main competencies of local and foreign brand chain hotels in Istanbul within the framework of strategic management point of view in determining competitive advantage and strategies. The aim of this study is to determine which of the main competencies of domestic and foreign brand chain hotel enterprises in Istanbul within the framework of strategic management perspective while determining competitive advantage and strategies. As a sub-objective of the study, the approaches of the local and foreign brand chain hotels to the main talents according to ownership status were investigated. The research population consists of local and foreign brand hotel chain hotels in Istanbul. The total number of local and foreign brand chain hotels in Istanbul is 239. The data obtained from the top managers of 152 facilities selected as a sample from these hotels by survey technique were analyzed using statistical data analysis program. According to the data obtained from the factor analysis, the core competences that they prioritize in local and foreign brand chain hotels competition are: brand management capabilities, management and service capabilities, marketing and sales management capabilities, human resource management capabilities and learning organizations capabilities dimension. In this framework, chain hotel businesses to compete with global competitors; the managers need to focus on human resource management, learning organizations, marketing and sales management, management and service, and brand management skills.

Keywords: Resource-Based Approach, Competition Strategy, Core Competences, Capabilities, Local and Foreign Brand Chain Hotels.

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte her gün yenilenen ulaşım ve iletişim teknolojileri, hızla değişen dış ve iç çevresel koşullar ve yoğun rekabet nedeniyle işletmeler bulundukları sektörde birçok tehdit ile karşılaşmakta veya fırsatlar yakalamaktadırlar.

Yoğun rekabet koşullarında işletmeler için en önemli problem, nasıl rekabet edecekleri veya rekabet üstünlüğünü nasıl elde edip sürdürecekleridir. İşletmelerin rekabet üstünlüğünü nasıl elde edebileceklerine ilişkin yaklaşımlardan biri de kaynak temelli yaklaşım (temel yetenekler yaklaşımı) olup, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri ile rekabet üstünlüğünü elde edip sürdürüleceğine dayanır (Ağraş ve Kılınç, 2014:2).

Bu çerçevede, literatürde rekabet üstünlüğü ile ilgili birçok akademik çalışma, yöneticilerin dikkatini ve enerjisini benzersiz kaynak ve yetenekler oluşturmaya yönelik olması gerektiğini ileri sürmektedir (Collis ve Montgomery, 2008:1).

1980'li yıllara kadar finansal güç, fiziki teknoloji, hammadde, pazara yakınlık, üretim faktörlerine sahip olma rekabetin temelini oluşturmaktaydı. 21. yüzyılın başında ise kaynak temelli olarak rekabet üstünlüğünü sağlamada girişimciliğin, liderliğin, bilgi birikiminin, yenilikçiliğin ve temel yeteneklerin daha önemli hale geldiği görülmektedir (Öcal, 2001:51). Kaynak temelli yaklaşımın savunduğu temel düşünceye göre, rekabet üstünlüğünün nihai belirleyicisi, işletmelerin sahip olduğu temel kaynak ve yetenekleridir (Cantürk ve Çiçek, 2016:100)

Hizmet endüstrisi içerisinde önemli payı olan yerli ve yabancı marka zincir otel işletmeleri, küresel pazarlardan pay alabilmek ve rekabet edebilmek için birçok turizm destinasyonunda yerel işletmeler ile stratejik işbirliği dönemine girmiştir. Yerli ve yabancı marka zincir otel işletmeleri yöneticilerinin elde ettikleri marka değeri ve rekabet üstünlüğü anlayışında hangi temel yeteneklere öncelik verdikleri, rakip işletmeler arasındaki rekabet üstünlüğünün hangi faktörlere bağlı olduğu tam olarak bilinmemektedir. Bu nedenle, otel işletmeleri yöneticilerinin işletme kârını arttırmak, tüketici beklentilerini karşılamak ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmek için, temel yeteneklerden hangilerine öncelik verdikleri araştırılarak literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

1. TEMEL YETENEKLER YAKLAŞIMI

Penrose'nin 1959 yılında yayınlanan "The Theory of the Growth of the Firm" adlı çalışması, literatürde temel yetenekler (çalışmamızda temel yetenekler; kaynak temelli yaklaşım ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır) modeline ilk önemli katkı olarak görülmektedir. Öte yandan Wernerfelt'in, kaynakları; sabit varlıklar, tasarım yetenekleri ve kültürü biçiminde sınıflandırarak kaynak temelli yaklaşıma veya temel yeteneklere ilişkin modern yaklaşım dönemini başlattığı söylenebilir. 1990 yılında Hamel ve Prahalad "Şirketin Temel Yeteneği" (The Core Competence of Corporation) adlı makalesi ile işletmelerin rekabet stratejilerinin çıkış noktasının temel yeteneklere dayalı olduğunu vurgulamıştır. 1990 yılında Grant, işletmenin kaynak ve yeteneklerini rekabet stratejisi olarak kullanabileceğini belirtmiştir. 1987-1990 yıllarında Hall, fiziki olmayan kaynakların stratejik önemi bakımından değerli olduğunu ileri sürmüştür. Barney (1991) ve Peteraf (1994) temel yetenekler modelinin ve fikrinin gelişmesinde katkıda bulunmuşlardır (Öcal, 2001:48-49:).

İşletmelerin aynı deneyimlerden geçmesi, kaynaklarını aynı beceriler ile edinmesi ya da yönetmesi, aynı kültürü, motivasyonu ve vizyonu geliştirmesi olanaksızdır. Bu nedenle bir işletme faaliyet gösterdiği iş alanı ve seçtiği stratejisi ile kaynaklarını ve yeteneklerini en uygun şekilde birleştirmesi ile başarıyı elde edecektir (Papatya, 2007:52).

Temel yetenekler, kaynakların heterojen olması ve mobil olmaması ile elde edilmektedir. Bu çerçevede kaynakların heterojen olması ve mobil olmaması ile ilgili rekabet üstünlüğü ilişkisi şekil 1'de gösterilmiştir.

1. İşletme Kaynaklarının Heterojen Olması	Değerli Olma Nadir Bulunma Tam Taklit Edilememe	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü
2. İşletme Kaynaklarının Mobil Olmaması	İkame Edilememe Süreklilik	

Şekil 1. Temel Yeteneklerin Dört Önemli Kriteri (Göral, R. 2014:93)

Şekil 1'de görüleceği üzere işletme kaynaklarının heterojen olması ve mobil olmaması işletme kaynaklarını değerli, nadir, taklit ve ikame edilememesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda işletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde edebilmektedir.

1.1. Temel yetenekler

Temel yetenek, işletmedeki tüm beceri kümelerindeki bilgilerin toplamından oluşur (Hamel ve Prahalad, 1996:262). Temel yetenek, bir işletmenin kendisini rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayan ve paydaşlarına özel bir değer olarak yansıyan taklit edilmesi zor becerileridir (Dinçer, 2013:163). Temel yetenekler; bilginin, teknolojinin, kaynakların, çalışanların ve yönetim becerilerinin etkili bir şekilde bir arada organize edilmesidir (Enginoğlu ve Arıkan, 2016:121). Bir işletmenin temel yeteneğini nasıl belirleyeceği, nasıl geliştireceği ve nasıl koruyacağı birçok yazar tarafından tartışılmıştır. Bu çerçevede temel yeteneklerin geliştirme süreci ve hiyerarşisi şekil 2'de gösterilmiştir.

Temel Yetenekler (Misyon -Vizyon Bildirgesi CEO)	Artıyor	
	Değer	Zorluk
Temel yetenekler; yeteneklerin bilgi, beceri ve deneyim hüviyeti kazanması, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan, gelir getiren, nadir bulunan, kolayca kopyalanamayan ve ikame edilemeyen değerlerdir.	↑	↑
Yetenekler (İş-İşletme Stratejisi) Kabiliyetlerin ve kaynakların çapraz entegrasyonu ve üst düzeyde iş birliğinin sağlanmasıdır.		
Yetkinlikler (Operasyonel Strateji) Kaynakların kullanma becerisidir. Fonksiyonel operasyonların farklılaştırılmasıdır.		

Kaynaklar (Operasyonel Strateji) İşletmenin değer yaratmak için kullandığı tüm üretim ve hizmet girdileri, fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, yönetim takımı, eğitim, tecrübe ve soyut kaynaklardır.		
---	--	--

Şekil 2. Javidan'ın Yetenekler Hiyerarşisi (Javidan, M. 1998:62)

Şekil 2'de yetenekler hiyerarşisinde görüleceği üzere, bir işletmenin faaliyetlerini yerine getirmesi için gerekli olan ilk girdi esasen kaynaklarıdır. Kaynakların etkin, verimli kullanılması ve operasyonel anlamda birbirlerine katkı sağlaması yetenekleri ortaya çıkaracaktır. Yeteneklerin kopyalanamaması, ikamesinin maliyetli olması bu yetenekleri rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetenek haline getirecektir.

Otel işletmelerinde temel yetenek, kendisini rakiplerden ayıran, kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşteriye sunduğu ürün ve hizmetleri özel değer olarak yansıtan beceriler bütünüdür. Temel yeteneklerin dört temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar, yeteneklerin değerli olması, nadir olması, taklit edilememesi ve süreklilik arz etmesidir.

1.2. Hizmet Sektöründe Temel Yetenekler

İşletmelerin temel yeteneklerinin soyut olması nedeniyle pratik çözümü test edilememektedir (Božič ve Cvelbar, 2016:226). Ancak, Acar ve Zehir (2008:103-131) “Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği, Geliştirilmesi ve Doğrulanması” adlı makalesinde işletmelerin temel yeteneklerini; global yetenekler, yönetim yetenekleri, üretim yetenekleri, pazarlama ve satış yetenekleri, bilgi sistemleri yetenekleri, öğrenme yetenekleri, lojistik yetenekler ve ortaklık kurma yetenekleri olarak sınıflandırmıştır.

Global yetenekler; müşterilerin otel tercihlerinde en çok aradıkları şey markanın global olmasıdır. Otel işletmeleri uluslararasılaşmayı, markanın sürdürülebilirliği açısından ve müşteriler tarafından tercih edilme bakımından önemli bir yetenek ve kaynak unsuru olarak görmektedir (Whitla vd., 2007:784). Bu nedenle, otel işletmelerinin operasyonlarını global boyuta taşımaları, stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir (Chen vd., 2011:213).

Liderlik ve yönetim yetenekleri; lider ve yönetici, bir işletmenin veya stratejik iş biriminin, düşünce oluşturma, uygulama, değiştirme ve değerlendirmesini kapsayan yönetim sürecinden sorumlu olan, hesap veren ve sorumluluk üstlenen ilk sıradaki kişilerdir (Dinçer, 2013:339). İşletmeler stratejik mimariye sahip olmalıdır. Stratejik mimari, üst yönetimin veya liderin gelecekte ortaya çıkacak fırsatları paydaşlarına ne gibi yeni ve farklı yararlar sunabileceğini, bu yeni ve farklı yararları geliştirebilmek için hangi yeteneklere ihtiyaç duyacağı konusunda fikir geliştirebilmeleridir (Hamel ve Prahalad, 1996:144).

Kalite, standarda uygunluk ve hizmet yetenekleri; hizmet kalitesi, satış sonrası hizmetleri, araştırma-geliştirme yetenekleri, ürün ve hizmet farklılaştırmayı, süreç yönetimini ve süreç geliştirmeyi kapsayan yeteneklerdir (Acar ve Zehir, 2008:111).

Pazarlama ve satış yetenekleri; küreselleşme ile sınırların kalktığı bir ticaret ortamında işletmeler için pazarlar ve ilgili sektörler büyümekle birlikte, rekabet bunun paralelinde giderek şiddetlenmektedir. Böylesi bir ortamda pazarlama ve satış kritik bir öneme sahip olup işletmeler varlığını sürdürebilmeleri için, pazarlama, tutundurma, marka, imaj, pazar analizi, müşteri seçimi

ve satış alanlarında güçlerini birleştirerek güçlü bir koordinasyon ile rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmalıdırlar (Acar ve Zehir, 2008:110).

Yönetim bilgi sistemleri yetenekleri; dijitalleşmenin, işletmelerin stratejik hedeflerine büyük etkileri vardır (Doz ve Kosonen, 2017:15). Kurgun ve arkadaşlarının (2007:262), yaptıkları araştırmaya göre otelcilik sektöründe teknolojik yatırımların %40'ı internet, %22'si kartlı kapı sistemleri, %20'si tasarruf araçları, %18'i ise çoklu telefon hattı ve interaktif televizyonlar için ayrılmaktadır.

Öğrenme ve değişim yeteneği; öğrenme yeteneği, işletme yeteneklerinin kalıcı ve kurumsal bilgi haline getirilmesi, bilgi ve yeteneklerin deneyim ve tecrübe sonucunda değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen düzeye ulaştırılması ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde kalıcı prosedürler ve süreçler haline getirilmesidir (Acar ve Zehir, 2008:112).

Lojistik ve envanter yönetimi yetenekleri; lojistik ve envanter yönetimi yetenekleri, müşteriye sunulan ve müşterinin beklentilerini karşılayan malları, ürünleri, hizmetleri, ihtiyaçları ve bilgileri kapsar. Başlangıç noktasından, çıkış noktasına kadar hizmet sektöründeki tüm fiziksel akışın planlanması, organize edilmesi ve kontrol edilmesi faaliyetlerini kapsayan birbiri ile sıkı ilişkilerden oluşan süreçler ve sistemlerdir (Ağraş ve Kılınç, 2014:3).

Ortaklık kurma ve dış kaynak kullanma yeteneği; ortaklık kurma veya dış kaynaktan yararlanma, işletmelere, lojistik sağlayan tedarikçileriyle, müşterileriyle, satıcılarıyla, gerekirse rakipleri ile ortak çalışma önemli bir yetenek ve kültürü olarak kritik bir beceridir (Acar ve Zehir, 2008:112). Aynı zamanda işletmenin tecrübesi, diğer işletmelerle yaptığı bilgi paylaşımı ve geliştirdiği işbirliği önemli bir beceridir.

İnovasyon ve AR-GE yetenekleri; inovasyon, olmayan bir şeyi yaratarak toplumun herhangi bir ihtiyacını, beklentisini veya hayalini karşılamaktır. Değer yaratmada asıl belirleyici unsur inovasyondur. İnovasyon hemen hemen her alanda yapılabilir. Bunlar; yeni ürünlerde, teknolojinin her aşamasında, finansa, satış ve pazarlamada, imaj ve marka çalışmasında, tanıtımda, iş modellerinde, eğitimde, sağlıkta, toplum hizmetlerinde vb. olabilir (Kavrakoğlu, 2006:180).

İnsan kaynakları yetenekleri; yatırımın ve ekonominin en önemli üretim faktörleri olan doğal kaynaklar ve sermaye 21. yüzyılda yerini entelektüel sermayeye bırakmıştır (Bahar ve Kozak, 2012:20). Nitelikli insan kaynaklarının becerisi ve bilgisi işletmenin imajına, marka değerine ve müşteri memnuniyetine direkt etkisi olan unsurlardan en önemlileridir (Connolly ve McGing, 2007:202).

İşletme imajı ve marka yeteneği; marka ve imaj tüketicinin ürün ve hizmete ilişkin zihindeki düşüncesini yansıtmaktadır. Marka, ürün ve hizmetler için değer ve güç göstergesi konumunda olduğu görülmektedir (Kayabaş, 2015:23). Tüketicie ürünü ve hizmeti tanıtp hatırlatacak ve satın alma davranışını etkileyecek en temel olgu marka ve imajdır. Bir değer ve yetenek olarak, işletme imajı ve marka yeteneği otel işletmeleri için yüksek kalite politikası ve üstünlük demektir (Zengin ve Uyar, 2016:12). Markalaşma, ürünleri popüler kültüre entegre etme tekniğidir. Tekniğin amacı, yükselen yaşam tarzlarını, değerleri, inançları ve benzerlerini yöneten kültürel eğilimlerden yararlanarak ürünleri bu eğilimlerin bir parçası olacak şekilde sembolik anlamlarla donatmasıdır (Sarigül, 2019:247).

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmamızda 5'li likert ölçeği kullanılarak anket formundan elde edilen veriler ile sırasıyla, faktör analizleri, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ve normallik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi ile kullanılan anket formundan elde edilen ölçeğin tutarlılığı ve ölçme derecesi elde edilmiştir. Normallik analizi ile ise verilerin normal dağılıp dağılmadıkları test edilerek parametrik veya parametrik olmayan testlerden hangilerinin analiz yöntemi olarak uygulanacağı ortaya çıkarılmıştır.

2.1. Araştırmanın Sınırlılıkları

Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinin işletme ve kullanma sözleşmelerine ilişkin olarak herhangi bir belgelendirme ve sınıflandırma yapılmaktadır.

Yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinin sayıları ve markaları Türkiye Otelciler Birliği'nin yayınlanmayan yerli ve yabancı marka zincir otel çalışması ile Resort Dergisinin 2012 ve 2015 yılı 117. ve 155. sayılarında yer alan yerli ve yabancı marka zincir oteller ile ilgili çalışması temel alınarak ve otel işletmelerinin internet sayfaları incelenerek yazar tarafından yeniden oluşturulmuştur.

Araştırmanın evreninde İstanbul'daki 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller ile özel statü oteller dikkate alınmıştır. Araştırma, İstanbul'da en az bir tesisi olan yerli ve yabancı marka zincir otel işletmeleri ile sınırlıdır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, zaman maliyeti nedeniyle katılımcılar ile yüz yüze görüşme yerine anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu katılımcılara elektronik posta ve cep telefonu üzerinden anlık iletişim uygulamaları ile gönderilmiştir. Anketin yanıtları bilişim ortamında alınmıştır.

2.2. Araştırmanın Modeli

Modelde, yerli ve yabancı marka zincir otellerin üst düzey yöneticilerin görevlerine, cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, turizm sektöründe çalıştığı yıllara, üst düzey yönetici pozisyonuna geçmeden önceki görevine, çalıştığı tesisteki çalışma süresine, turizm eğitimi alıp almadıklarına, yöneticilerin çalıştıkları otellerin sınıfına, yöneticilerin çalıştıkları otellerin yerli veya yabancı marka olması durumuna, yabancı ve yerli marka otellerin franchise, yönetim anlaşması ve tam sahiplik durumuna yönelik sorular sorulmuştur. İşletme yöneticilerinin anket sorularına verdikleri cevaplar, temel yetenekler açısından analiz edilmiştir.

2.3. Evren Çerçevesinin Oluşturulması ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir oteller olarak belirlenmiştir. Ayrıca bu çalışmada örneklem yöntemlerinden olasılığa dayalı olmayan (tesadüfî olmayan) örneklem ile seçim tekniklerinden kasti (kararsal, güdümlü) örneklem yöntemi kullanılarak İstanbul'da en az bir tesisi bulunan yerli ve yabancı marka zincir oteller örneklem olarak belirlenmiştir.

2.4. Kaynak Temelli Yaklaşım (Temel Yetenek Yaklaşımı) Ölçeği

Temel yeteneklerin ölçümü için Karacaoğlu'nun (2006) geliştirmiş olduğu "Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı ile Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi" adlı doktora tezinden, Acar ve Zehir'in (2008) "Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması" adlı makalesi ve Karakılıç'ın (2008) "Temel Yeteneklerin Stratejik İttifak Oluşumundaki Önemi ve Stratejik Performansa Etkileri" ile Özilhan'ın (2010) "Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Yabancı Sermayeli Şirketlerde Bir Uygulama" adlı çalışmalardan yararlanılmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılardan anket formu yardımı ile toplanan verilerin analizi yapılmış ve bu analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen veriler ışığında; İstanbul'da bulunan yerli ve yabancı marka zincir otellerin tesis sayısı 239 adettir. Ankete yanıt verenlerin sayısı ise 152 adettir.

Tablo 1. Katılımcıların İşletmedeki Görevleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İşletmedeki Göreviniz	Sıklık	Yüzde
Genel Müdür	74	48,7
Genel Müdür Yrd.	12	7,9
Koordinatör	14	9,2
Satış ve Pazarlama Müdürü	52	34,2

Tablo 1'de görüleceği üzere elde edilen verilere göre ankete yanıt veren üst düzey yöneticilerin % 48,7'si Genel Müdür; % 34,2'si Satış ve Pazarlama Müdürü, % 7,9'u Genel Müdür Yardımcısı ve % 9,2'si ise Koordinatör konumundadır. Genel Müdür Yardımcısı ve Koordinatör konumunun Genel Müdür unvanına göre daha az tahsis edildiği görülmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyetleri, Yaşı ve Eğitim Durumu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde
Kadın	45	29,6
Erkek	107	70,4
Yaşınız		
34 ve altı	44	28,9
35-44	57	37,5
45-54	48	31,6
55 ve üstü	3	2,0
Eğitim Durumu		
Lise	15	9,9
Önlisans	17	11,2
Lisans	100	65,8
Lisansüstü	20	13,2

Tablo 2’de görüleceği üzere elde edilen verilere göre ankete yanıt veren üst düzey yöneticilerin % 70,4’ü erkek, % 29,6’sı kadındır. 34 yaş ve altı bireylerin oranı % 28,9, yaşı 35 – 44 arası olanların sayısı % 37,5, yaşları 45 – 54 arası olanlar 31,6 ve 55 yaş üstü olanların oranı ise % 2’dir. Yine görüşülen yöneticilerin % 65,8’i lisans, % 13,2 lisansüstü, % 11,2’si önlisans ve % 9,9’u lise mezunudur.

Tablo 3. Katılımcıların Üst Düzey Yöneticiliğe Geçmeden Önceki Görevleri, Çalışma Yılı ve Aldıkları Mesleki Eğitime İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

Önceki Göreviniz	Sıklık	Yüzde
Önbüro	52	34,2
Satış ve Pazarlama	73	48,0
Yiyecek ve İçecek	14	9,2
Diğer	13	8,6
Kaç yıldır turizm sektöründe çalışıyorsunuz?	Sıklık	Yüzde
5-10	20	13,2
11-15	38	25,0
16-20	33	21,7
21 ve üstü	61	40,1
Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?	Sıklık	Yüzde
0-3	89	58,6
4-7	26	17,1
8-11	18	11,8
12 ve üstü	19	12,5
Mesleki turizm eğitimi aldınız mı?	Sıklık	Yüzde

Hayır	33	21,7
Evet	119	78,3

Tablo 3'te görüleceği üzere elde edilen verilere göre ankete yanıt veren üst düzey yöneticilerin, üst düzey yöneticiliğe geçmeden önce otelde görev aldıkları bölüm % 48 oranıyla satış ve pazarlama, % 34,2'si önbürodur. % 40'ı 21 ve daha fazla yıldır turizm sektöründe çalışırken % 58,6'sı 1-3 yıl arasında bulunduğu işletmede çalışmaktadır.

Tablo 4. Zincir Otel Özellikleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Otelinizin yerli veya yabancı marka durumu	Sıklık	Yüzde
Yerli	67	44,1
Yabancı	85	55,9
Otelinizin sınıfı?	Sıklık	Yüzde
3*	8	5,3
4*	42	27,6
5*	85	55,9
Özel Statü	17	11,2
Oteliniz yabancı marka zincir ise; yönetim veya sahiplik özelliği	Sıklık	Yüzde
Franchise	51	60,0
Sahip	4	4,7
Yönetim	30	35,3
Oteliniz yerli marka zincir ise; yönetim veya sahiplik özelliği	Sıklık	Yüzde
Franchise	3	4,5
Sahip	53	79,1
Yönetim	11	16,4

Tablo 4'te otellerin özellikleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Ankete katılan yöneticilerin % 55,9'u yabancı marka otel, % 44,1 ise yerli marka otel olduğunu belirtmiştir. Otellerin % 55,9'u 5 yıldızlıdır. Yabancı marka otellerin % 60'ı franchise iken yerli marka otellerin % 79,1'i sahibi konumundadır.

3.1. Geçerlilik Analizi

Araştırmacı tarafından farklı ölçeklerdeki ifadelerin biraraya getirilmesi ile oluşan envanterin geçerliliğini sınamak için varimax döndürmesiyle keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda, 21 maddeden oluşan 5 adet faktör elde edilmiştir (Tablo 5). Faktör analizlerinden sonra ölçeklerin hem soru bazında hem de bütünsel olarak güvenilirlik testleri yapılmış, bütün ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin belirtilen limitler arasında olduğu gözlemlenmiştir. Verilerin normal dağılımının kontrolü için çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 limitleri arasında olması gerekmektedir (Ünal ve Gürsoy, 2014:306). Çalışmamızdaki değerlerin normallik varsayımlarını karşıladığı tespit edilmiştir.

Tablo 5. Kaynak Temelli Yaklaşımın Faktör Analiz Sonuçları

Kaynak Temelli Yaklaşımın Faktör Analizi Sonrası Oluşan Alt Boyutlar	Mar- ka Yöne- timi Yete- nekle- ri	Yöne- tim ve Hiz- met Yete- nekle- ri	Pazar- lama ve Satış Yöne- timi Yete- nekleri	Öğre- nen Ör- gütler Yete- nekle- ri	İnsan Kay- nakları Yöne- timi Yete- nekleri
1. Markamızın gücü, yeni müşterileri daha kolay çektiği için işletmemizin yüksek gelir elde etmesi kolaylaşmaktadır.	,850				
2. Markamız rakiplerimize karşı üstünlük sağladığı için işletmemizin rekabetçi avantajını sürdürmesi kolaylaşmaktadır.	,828				
3. Markamızın gücü, müşterilere kaliteli hizmet sunma konusunda güven verdiği için rekabet üstünlüğünü sürdürmesi kolaylaşmaktadır.	,809				
4. İşletmemizin müşteriler nezdinde ki marka bilinirliği yüksek olduğu için gelir elde etmesi kolaylaşmaktadır.	,761				
5. Müşteriler, güçlü marka imajımız nedeniyle daha fazla ödeme yapmaya razı olarak işletmemizin yüksek gelir elde etmesini sağlamaktadır.	,732				
6. İşletmemizdeki yöneticilerin liderlik kabiliyetleri işletmemizin rekabet avantajını artırmaktadır.		,738			
7. Rakiplerimize nazaran hizmet kalitemizin yüksek olması işletmemizin başarısını artırmaktadır.		,735			
8. Yöneticilerimizin şirketin misyon ve vizyonu doğrultusunda çalışanları motive etme yetenekleri işletmemizin başarısını artırmaktadır.		,732			
9. Hizmetlerimizdeki müşteri memnuniyeti ve hizmet başarısı işletmemizin performansını artırmaktadır.		,729			
10. Üst düzey yönetimin stratejik düşünme ve değişim yapabilme kabiliyeti işletmemizin başarısını artırmaktadır.		,565			
11. Yöneticilerin faaliyetlerimize ilişkin teknik bilgi ve yeterlilik düzeyi işletmemizin başarısını artırmaktadır.		,539			
12. Pazar ve sektör şartlarındaki ani değişikliklere süratle cevap verebilme yeteneği işletmemizin rekabet gücünü artırmaktadır			,824		
13. Satış ve pazarlama personelimizin sahip olduğu yetenek işletmemizin performansını artırmaktadır.			,751		
14. Satış öncesi ve hizmet sunumu esnasında sağlanan müşteri memnuniyeti işletmemizin başarısını artırmaktadır.			,676		
15. Pazar seçimi esnasında sistematik analiz yapabilme yeteneği işletmemizin performansını artırmaktadır.			,617		
16. Sunulan hizmette geçmiş deneyimlerden yararlanma yeteneğimiz işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır				,842	
17. Bilgi ve tecrübelerden elde edilen verileri muhafaza etme ve kullanma yeteneği işletmemizin başarısını artırmaktadır.				,786	
18. Bir alandaki faydalı fikir, deneyim ve uygulamaları işletmemize transfer ederek entegre edebilme yeteneği işletmemizin performansını artırmaktadır.				,577	
19. İşletmemizde etkin öğrenme sonucunda alternatifler arasından uygun seçimler yapabilme yeteneği işletmemizin performansını artırmaktadır.				,506	
20. Rakiplerimizin çalışanlarımızı transfer etmeleri zor olduğu için işletmemizin yüksek rekabet avantajını sürdürmesi kolaylaşmaktadır.					,908
21. Çalışanlarımızın yeteneklerinin rakip işletmeler tarafından taklit edilmesi zor olduğu için işletmemizin rekabet avantajını sürdürmesi kolaylaşmaktadır.					,745

Tablo 5'te İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otellerin üst düzey yönetici bakış açısıyla rekabet üstünlüğü anlayışını etkileyen temel yetenek veya kaynak temelli yaklaşım ile ilgili ölçeğin faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

3.2. Güvenilirlik Analizi

Anketi ölçmede kullanılan ifadelerin birbirleriyle tutarlı olup olmadıklarının ölçümü için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu çalışmada güvenilirlik katsayısı için Cronbach Alpha (α) yöntemi dikkate alınmıştır. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer alır ve 1'e yaklaştıkça güvenilirlik düzeyi artar (Ural ve Kılıç, 2013:280). Alfa değeri için; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Karagöz, 2016:941).

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin faktör analizi neticesinde oluşan güvenilirlik değerleri aşağıdaki tablo 6'da gösterilmektedir:

Tablo 6. Kaynak Temelli Yaklaşım Ölçeği Alt Boyutların Güvenilirlik Değerleri

Kaynak Temelli Yaklaşım Ölçeği:	0,912
Marka Yönetimi Yetenekleri Boyutu	0,884
Yönetim ve Hizmet Yetenekleri Boyutu	0,874
Pazarlama ve Satış Yönetimi Yetenekleri Boyutu	0,843
Öğrenen Örgütler Yetenekleri Boyutu	0,798
İnsan Kaynakları Yönetimi Yetenekleri Boyutu	0,824

Tablo 6'da görüleceği üzere, araştırma kapsamında endüstri temelli yaklaşım ve kaynak temelli yaklaşım ölçeği ile ilgili güvenilirlik değerlerine bakıldığında, ölçeğin bütünsel olarak oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Temel yetenekler ölçeği diğer bir deyiş ile kaynak temelli yaklaşım ölçeği ile marka yönetimi yetenekleri, yönetim ve hizmet yetenekleri, pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri, öğrenen örgütler yetenekleri insan kaynakları yönetimi yetenekleri alt boyutları için hesaplanmış ortalama ve standart sapma değerleri çizelge tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Kaynak Temelli Yaklaşım Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
Kaynak Temelli Yaklaşım (Toplam)	4,30	0,42
Marka Yönetimi Yetenekleri	4,08	0,69
Yönetim ve Hizmet Yetenekleri	4,53	0,46
Pazarlama ve Satış Yönetimi Yetenekleri	4,55	0,46
Öğrenen Örgütler Yetenekleri	4,34	0,45
İnsan Kaynakları Yönetimi Yetenekleri	3,59	0,96

Tablo 7'de bulgular değerlendirildiğinde, katılımcılardan alınan yanıtlara göre temel yetenekler boyutlarının tümünün ortalama değerinin 4,30 olduğu görülmektedir. Buna göre yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapan katılımcıların kaynak temelli yaklaşım ile ilgili algılarının yüksek derecede olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 8. İşletmedeki Görev Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Kaynak	Görevi	N	Ort.	S.S.	P
Temelli	Genel Müdür	88	4,2852	,40686	,423
Yaklaşım	Satış ve Pazarlama Müdürü	64	4,3400	,44516	

Tablo 9. Cinsiyet Değişkenine Yönelik T-Testi

Kaynak	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	P
Temelli	Kadın	45	4,3397	,44365	,554
Yaklaşım	Erkek	107	4,2951	,41521	

Tablo 10. Yaş Değişkenine Yönelik ANOVA Testi

Kaynak	Yaş	N	Ort.	S.S.	F	P
Temelli Yaklaşım	34 ve Altı	44	4,3994	,40565	1,145	,239
	35-44 Yaş	57	4,2715	,40854		
	45 Yaş ve Üstü	51	4,2708	,44858		
	Toplam	152	4,3083	,42284		

Tablo 11. Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik T-Testi

Kaynak	Eğitim Durumu	N	Ort.	S.S.	P
Temelli Yaklaşım	Lise ve Önlisans	32	4,2991	,44362	,891
	Lisans ve Yüksek Lisans	120	4,3107	,41901	

Tablo 12. Üst Düzey Yöneticiliğe Geçmeden Önceki Görev Aldığı Bölüm Değişkenine Yönelik T-Testi

Kaynak	Önceki Görevi	N	Ort.	S.S.	P
Temelli Yaklaşım	Önbüro	65	4,3048	,39679	,930
	Satış ve Pazarlama	87	4,3109	,44356	

Tablo 13. Turizm Sektöründeki Çalışma Yılı Değişkenine Yönelik ANOVA Testi

Kaynak	Çalışma Yılı	N	Ort.	S.S.	F	P
Temelli Yaklaşım	5-15 Yıl	58	4,3374	,42482	,489	,614
	16-20 Yıl	33	4,2468	,41436		
	21 Yıl ve Üzeri	61	4,3138	,42896		
	Toplam	152	4,3083	,42284		

Tablo 14. En Son İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik T-Testi

Kaynak	En Son İşletmedeki Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	P
Temelli	1-6 Yıl	115	4,3337	,39260	,191
Yaklaşım	7 Yıl ve Üzeri	37	4,2291	,50331	

Tablo 15. Mesleki Turizm Eğitimi Değişkenine Yönelik T-Testi

Kaynak	Mesleki Turizm Eğitimi	N	Ort.	S.S.	P
Temelli	Hayır	33	4,3276	,43444	,768
Yaklaşım	Evet	119	4,3029	,42128	

Tablo 16. Otel Sınıfı Değişkenine Yönelik T-Testi

Kaynak	Otel Sınıfı	N	Ort.	S.S.	P
Temelli	4 Yıldız ve Altı	67	4,2701	,40222	,324
Yaklaşım	5 Yıldız	85	4,3384	,43841	

Tablo 17. Yerli Veya Yabancı Marka Zincir Otel Olma Durumu Değişkenine Yönelik T-Testi

Kaynak	Yerli veya Yabancı Marka Otel	N	Ort.	S.S.	P
Temelli	Yerli Marka	67	3,6716	,94769	,410
Yaklaşım	Yabancı Marka	85	3,5412	,98262	

Tablo 18. Yabancı Marka Zincir Otel Yönetim Özelliği Değişkenine Yönelik T-Testi

Kaynak	Yabancı Marka Yönetim Özelliği	N	Ort.	S.S.	P
Temelli	Franchise	51	4,2698	,37078	,163
Yaklaşım	Yönetim Anlaşması	34	4,3908	,41177	

Tablo 19. Yerli Marka Zincir Otelin Yönetim Özelliği Değişkenine Yönelik Mann-Whitney U Testi

Kaynak	Yerli Marka Yönetim Özelliği	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	Z	P
Temelli	Sahip	53	33,83	1793,00	362,000	-,139	,889
Yaklaşım							

Yönetim An- laşması	14	34,64	485,00
------------------------	----	-------	--------

Yukardaki tablolarda (Tablo 8-19) görüleceği üzere; işletmedeki görev, yaş, üst düzey yöneticiliğe geçmeden önceki görev aldığı bölüm, eğitim durumu, cinsiyet, turizm sektöründeki çalışma yılı, en son işletmedeki çalışma süresi, mesleki turizm eğitimi, otel sınıfı, yerli veya yabancı marka zincir otel olma durumu, yabancı marka zincir otel yönetim özelliği, yerli marka zincir otelin yönetim özelliği değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 20. Kaynak Temelli Yaklaşımın Alt Boyutlara Göre T- Testi

Marka Yönetimi Yetenekleri	Otelin Yerli veya Yabancı Marka Zincir Olma Durumu	N	Ort.	S.S.	P
	Yerli	67	4,0418	,78743	,465
	Yabancı	85	4,1247	,60943	
Yönetim ve Hizmet Yetenekleri	Otelin Yerli veya Yabancı Marka Zincir Olma Durumu	N	Ort.	S.S.	P
	Yerli	67	4,5249	,45713	,749
	Yabancı	85	4,5490	,46563	
Pazarlama ve Satış Yönetimi Yetenekleri	Otelin Yerli veya Yabancı Marka Zincir Olma Durumu	N	Ort.	S.S.	P
	Yerli	67	4,5112	,52302	,274
	Yabancı	85	4,5941	,40821	
Öğrenen Örgütler Yetenekleri	Otelin Yerli veya Yabancı Marka Zincir Olma Durumu	N	Ort.	S.S.	P
	Yerli	67	4,3657	,50251	,602
	Yabancı	85	4,3265	,42262	
İnsan Kaynakları Yönetimi Yetenekleri	Otelin Yerli veya Yabancı Marka Zincir Olma Durumu	N	Ort.	S.S.	P
	Yerli	67	3,6716	,94769	,410
	Yabancı	85	3,5412	,98262	

Tablo 20’de görüldüğü üzere, marka yönetimi yetenekleri, yönetim ve hizmet yetenekleri, pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri, öğrenen örgütler yetenekleri ve insan kaynakları yönetimi yetenekleri faktörlerinin yerli ve yabancı marka zincir otel değişkeni istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

4. SONUÇ

Günümüzde tüm sektörlerde olduğu gibi otelcilik sektöründe de rekabet ve buna paralel olarak müşteriye sunulan hizmet seçenekleri çeşitlenerek artmaktadır. Otel işletmelerinde, müşterilerin talep ve beklentileri her zamankinden daha fazladır. 21. yüzyılda yerli ve yabancı marka zincir otel işletmeleri, küreselleşmenin etkileri ile çok karmaşık bir yönetim ve rekabet ile karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Otel işletmeleri üst düzey yöneticilerin, iç ve dış çevrede hızla değişen ve gelişen bu karmaşık koşullarda, stratejik bir yönetim düşüncesine ve rekabet üstünlüğü anlayışına her zamankinden çok daha fazla ihtiyaçları vardır.

Bu çalışmanın çıkış noktasını, İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otel işletmeleri üst düzey yöneticilerin, rekabet üstünlüğü anlayışında işletmenin temel yeteneklerinden hangisine öncelik verdiklerini araştırmaktır. Küresel bir dünyada faaliyet gösteren otel işletmeleri için rekabet oldukça önemlidir ve temel yetenekler bu rekabette kullanılacak önemli bir araç olabilmektedir. Buna göre çalışma sonucunda;

Yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticiliğe en fazla geçiş yapanlar, satış ve pazarlama ve önbüro bölümünde çalışanlardır. Satış ve pazarlama bölümü ile önbüro departmanı otelin dışa dönük bölümleri arasında yer almaktadır.

Teknik beceri, uygulama ve mesleki deneyimin ön planda olduğu otel yöneticiliğinde, 16 yıl ve üzeri deneyime sahip yöneticilerin egemen olduğunu söyleyebiliriz.

Yöneticilerin en son çalıştıkları işletmedeki çalışma süresi %58,6 ile 1-3 yıl olduğu görülmektedir. Bu sürenin kısa olması, üst düzey yöneticilerin iş devir hızının çok yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %80'i turizm eğitimi almıştır. Otel sınıfı açısından bakıldığında, yerli ve yabancı marka zincir otellerin, beş yıldızlı otel sınıfında yoğunlaştıkları görülmektedir.

Yabancı marka zincir otellerin, franchise ve yönetim anlaşması sayısı yerli marka zincir otellerin franchise ve yönetim anlaşmaları sayısından fazladır.

Araştırmamızda İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otellerin üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerine göre rekabet üstünlüğünü elde etme ve sürdürmek için kaynak temelli yaklaşımı önceliklendirmeleri ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunun nedeni olarak; üst düzey yöneticilerin işdevir hızının yüksek olması ve üst düzey yöneticilerin yerli ve yabancı marka zincir otellerde farklı zamanlarda çalışmalarından dolayı aynı rekabet ve hizmet kültürünü edindikleri ve aynı rekabet stratejilerini uyguladıkları söylenebilir.

Ayrıca; otel sınıfı, yerli veya yabancı marka zincir otel olma durumu, yabancı marka zincir otel yönetim özelliği, yerli marka zincir otelin yönetim özelliği değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bununla birlikte, marka yönetimi yetenekleri, yönetim ve hizmet yetenekleri, pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri, öğrenen örgütler yetenekleri ve insan kaynakları yönetimi yetenekleri faktörlerinin yerli ve yabancı marka zincir otel değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerine, otel sınıfının özelliklerine, temel yetenekler ve kaynak temelli yaklaşımın en önemli boyutları olan marka yönetimi yetenekleri,

yönetim ve hizmet yetenekleri, pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri, öğrenen örgütler yetenekleri ve insan kaynakları yönetimi yeteneklerinin yerli ve yabancı marka zincir otel olma durumuna göre istatistiksel olarak farklılığın bulunmamasının en önemli nedeni olarak otel üst düzey yöneticilerinin iş devir hızının yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Üst düzey yöneticilerin iş devir hızının yüksek olması, diğer bir deyişle en son çalıştığı işletmedeki çalışma süresinin 1-3 yıl olması yöneticilerin hem yerli hem yabancı marka otelde görev yapmaları nedeniyle aynı rekabet anlayışı, yönetim deneyimi ve tecrübesini edindikleri söylenebilir.

Yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü elde etme stratejisinde; marka yönetimi yeteneği, yönetim ve hizmet yeteneği, pazarlama ve satış yönetimi yeteneği, öğrenen örgütler yeteneği ve insan kaynakları yönetimi yeteneğinin önemli bir araç olarak kullanıldığı düşünülmektedir.

Bununla birlikte, Karacaoğlu'nun (2006) imalat sektöründe yaptığı çalışmada elde edilen sonuçta göre; işletmelerin performanslarında işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetlerin etkili olduğu görülmüştür. Bu kaynak ve kabiliyetler şunlardır: Marka, insan kaynakları ve kurumsal itibardır. Karakılıç'ın (2008) yaptığı çalışmada ise, temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumunda, stratejik ittifak kararının verilmesinde, temel yeteneklerin önemli bir role sahip olduğu görülmüştür. Bu temel yetenekler şunlardır: Yönetim becerisi, yeni mal ve hizmet geliştirme becerisi, yönetici ve işgören kalitesi, dağıtım kanalları, kurumsal itibar, finansal yapı, lojistik, pazarlama ve müşteri hizmetleri yönetimidir. Özilhan'ın (2010) çalışmasında ise, kaynak temelli yaklaşıma göre üretim ve pazarlama stratejilerinin işletmelerin performansı üzerindeki etkisinin olduğunu vurgulamıştır. Yapılan araştırmada, işletme performansları arasındaki farklılıkların en önemli nedeninin, işletmelerin sahip oldukları temel yetenek ve kaynaklar olduğu görülmüştür. Bu temel kaynak ve yetenekler şunlardır: Pazarlama, marka, iyi bir nakit yönetimi, coğrafi konum, maliyet, dağıtım, üretim yeteneği, lojistik ve süreç yeniliğidir. Görüleceği üzere, imalat işletmelerinde rekabet üstünlüğü için, stratejik ittifak oluşturmada, üretim ve pazarlama stratejilerinin uygulanmasında temel kaynak ve yeteneklerin önemli bir araç olduğu görülmektedir.

Çalışmamızda ise; yerli ve yabancı marka zincir otellerin rekabet üstünlüğü sağlamada ve sürdürmede öncelik verdikleri temel yetenekler; pazarlama ve satış yönetimi, marka yönetimi, insan kaynakları yönetimi, yönetim ve hizmet ve öğrenen örgütler yetenekleridir. İnsan kaynaklarının enerjisini ve dikkatini işine verebilmesi, marka değerini korumada ve yaratmada liderlik ve iyi yönetimin rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir faktör olarak yer aldığı görülmektedir. 21. yüzyılda otel işletmeleri rekabet gücünün en önemli faktörleri; insan kaynakları yönetimi yetenekleri, öğrenen örgütler, pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri, yönetim ve hizmet yetenekleri ve marka yönetimi yetenekleridir.

Yerli ve yabancı marka zincir otel yöneticileri rekabet üstünlüğü sağlamak ve müşterinin değişen sınırsız beklentilerini karşılayabilmek ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerde başarılı olmak için, üst yönetimin ve paydaşların farkındalığının artırılarak çağdaş yönetim yaklaşımlarından olan stratejik yönetime ve işletmenin temel yeteneklerine yönelmeleri gerektiği önerilmektedir. Bu çerçevede, zincir otel işletmelerinin küresel rakipleri ile rekabet etmek için; insan kaynakları yönetimi, öğrenen örgütler, pazarlama ve satış yönetimi, yönetim ve hizmet, marka yönetimi yeteneklerine odaklanmaları gerektiği söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Acar, A. Z. ve C. Zehir. (2008). Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulması. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 8.1, 103-131.
- Ağraş, S. ve İ. Kılınç. (2014). Örgütsel Yeteneklerin Türkiye'deki Otel İşletmeleri Bağlamında Analizi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3,4. 1-35.
- Bahar, O. ve M. Kozak. (2012). *Turizm ve Rekabet*. 1. Basım. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Božič, V. ve L.J. Knežević Cvelbar (2016). Resources and Capabilities Driving Performance in the Hotel Industry, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 22, No. 2, 225-246.
- Cantürk, N. ve H. Çiçek. (2016). İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 7.13, 95-121.
- Chen, Y.C., W.C. Wang ve C. Y. Chu. (2011). A Case Study on the Business Performance Management of Hilton Hotels Corp. *International Business Research*. 4.2, 213-218.
- Collis, D. J.ve Montgomery, C. A. (2008). Competing on Resources. *Harvard Business Review*. July - August 1-13. www.hbr.org <https://hbr.org/2008/07/competing-on-resources>. Erişim Tarihi: 17.01.2017
- Connolly, P. ve G. McGing. (2007). High Performance Work Practices and Competitive Advantage in the Irish Hospitality Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 19.3, 201-210.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 9. Baskı. İstanbul. Alfa Yayınları.
- Doz, Y. ve M. Kosonen. (2017). *Hızlı Strateji*. Ü. Şensoy (çev.), 1. Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Enginoğlu, D. ve C. L. Arıkan. (2016). A Literature Review on Core Competence. *International Journal of Management (IJM)*. 7.3, 120-127.
- Göral, R. (2014). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*. 1. Basım. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hamel, G. ve C. K. Prahalad. (1996). *Geleceği Kazanmak*. Z. Dicleli (çev.), İstanbul: İnkılap Yayınları. (orijinal baskı tarihi 1994).
- Javidan, M. (1998). Core Competence: What Does it Mean in Practice? *Long Range Planing* 31.1, s.60-71.
- Karacaoğlu, K. (2006). *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi* (yayınlanmamış doktora tezi).
- Karagöz, Y. (2016). *İstatiksel Analizler*. 1. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Karakılıç, N. Y. (2008). *Temel Yeteneklerin Stratejik İttifak Oluşumundaki Önemi Ve Stratejik Performansa Etkileri* (yayınlanmamış doktora tezi).
- Kavrakoğlu, İ. (2006). *Yönetimde Devrim Rehberi İnovasyon*. 2. Baskı. Alteo Yayıncılık.

- Kayabaş, Y. (2015). Müşterilerin Yabancı Markalara İlişkin Algılama Durumları. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 3, Sayı: 20, s. 21-27
http://www.asosjournal.com/Makaleler/555461853_916%20Yunus%20KAYABA%c5%9e.pdf Erişim tarihi 05.08.2019.
- Kurgun, A., H. Kurgun ve E. Gürpek. (2007). Turizm Pazarlamasında Küresel Dağıtım Sisteminin (Global Distribution System-GDS) Stratejik Rolü ve Önemi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 9.1, 262-274.
- Öcal, H. (2001). Kaynaklara Dayalı Rekabet Modeli ve Stratejik Değerler Olarak Kaynak ve Yeteneklerin Analizi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi. 3.1,45-62.
- Özilhan, D. (2010). Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Yabancı Sermayeli Şirketlerde Bir Uygulama (yayınlanmamış doktora tezi).
- Papatya, N. (2007). Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı, Kaynak Tabanlı Görüş, Kavramsal ve Kurumsal Yaklaşım. 2. Baskı. Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- Sarıgül, A. F. (2019). ‘Popüler Kültür; Nedir Ne Değildir?’ Altınbaş Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Tabachnick, B. G. ve L. S. Fidell (2013). Using Multivariate Statistics. 6. Basım, Pearson, Boston. Pearson Education.
- Ural, A. ve İ. Kılıç. (2013). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi. 4. Basım. Ankara: Detay Yayıncılık
- Ünal, O. ve Y. E. Gürsoy. (2014). Banka Reklamlarının Müşteri Tercihlerine Etkisi. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi. 7,1, 301-314
- Whitla, P., P. G. P. Walters. ve H. Davies. (2007). Global Strategies in the International Hotel Industry. Hospitality Management. 26. 777-792.