

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

**STRATEJİK REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ARACI OLARAK
KULLANILAN BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN İŞLETME
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ:
KONYA OTELLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Rukiye SAYDAM

Düzce

Şubat, 2013

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

STRATEJİK REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ARACI OLARAK
KULLANILAN BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN İŞLETME
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ:
KONYA OTELLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Rukiye SAYDAM

Danışman: Doç. Dr. İzzet KILINÇ

Düzce

Şubat, 2013

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS 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.

15/02/2013

Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Konya’da yer alan turizm işletme belgeli 3,4 ve 5 yıldızlı otellerin bilgi teknolojileri kullanımının işletme performansına etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Öncelikle tez süreci boyunca , sabır ve anlayış ve mükemmel rehberliği ile beni hedefe yönlendiren değerli danışmanım Sayın **Doç. Dr.İzzet KILINÇ** ‘ a sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Araştırmaya ilişkin verilerin sağlanmasında görüş ve düşüncelerini benimle paylaşan değerli otel işletmeleri yönetici ve müdürlerine ilgi, hoşgörü ve katkılarından dolayı teşekkürü borç bilirim.

Ön Lisans, Lisans ve Yüksek Lisans öğrenimim boyunca benden yardım, destek ve katkılarını esirgemeyip bana yön göstermiş bütün hocalarıma ve üzerimde emeği fazlaca olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Öznur BOZKURT hocama teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca beni yalnız bırakmayıp desteğini esirgemeyen arkadaşım Seval COŞKUN, tez süreci boyunca benden yardımlarını ve katkılarını esirgemeyen arkadaşım Erhan COŞKUN ‘a ve destek ve yardımlarını esirgemeyen bütün arkadaşlarıma teşekkür eder başarılarının devamını dilerim.

Son olarak da her zaman yanımda olan, maddi manevi hiç bir desteği esirgemeyen anneme ve babama tüm fedakarlıklarından dolayı çok teşekkür ederim.

Rukiye SAYDAM

ÖZET

STRATEJİK REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ARACI OLARAK KULLANILAN BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

KONYA OTELLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

SAYDAM Rukiye

Yüksek lisans, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İzzet KILINÇ

Şubat 2013, 165 sayfa

Küreselleşme sürecinde etkili bir çalışma hayatı sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak adına işletmeler yüksek performansa sahip bir organizasyon ve işgücü geliştirerek bulundukları ortamda ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Bunu da kapsamlı şekilde bilgi teknolojileri sayesinde başarabilmektedirler. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, rekabet üstünlüğü aracı olarak kullanılan bilgi teknolojisinin işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Konyada bulunan Turizm İşletme Belgeli 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan işletmenin bilgi teknolojileri kullanımı ile performansları arasındaki ilişki Performans Prizmasının 6 temel boyutu kapsamında incelenmiştir. İl Kültür ve Turizm Bakanlığından alınan veriler ışığında Turizm İşletme belgeli 16 adet otel işletmesi araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaya ilişkin veriler Konya’da yer alan 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Elde edilen veriler betimsel analiz tekniğiyle analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarında otel işletmelerinde kullanılan bilgi teknolojilerinin işletme performansını artırdığı tesbit edilmiştir. Ayrıca otel işletmelerinde kullanılan bilgi teknolojilerinin rekabet üstünlüğü sağladığı ve bilgi teknolojilerinin işletme performansını, paydaş tatmini, paydaş katkısı, stratejiler, süreçler ve yeterlilikler boyutları altında artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Konya Turizmi, Rekabet Üstünlüğü, Bilgi Teknolojileri, Performans, Performans Prizması

ABSTRACT**INFORMATION TECHNOLOGY STRATEGIC AS A TOOL FOR
COMPETITIVE ADVANTAGE, ITS EFFECT ON BUSINESS
PERFORMANCE, A RESEARCH ON KONYA HOTELS****SAYDAM Rukiye****Master of Science, Department of Tourism and Hotel Management****Supervisor: Assoc. Dr. İzzet KILINÇ****February 2013, 165 Pages**

In order to ensure an effective working life and sustain competitive advantage in the process of globalization, businesses try to adapt to their local environment by improving a high-performance labor organization. So, they can manage this through a comprehensive information technology. The main objective of the present study is to reveal the impact of information technology used as a tool for competitive advantage on business performance. Tourism Management Certificate 3, 4 and 5 stars hotel establishments and relationship between performance of the business and the use of information technology within the scope of Performance cuboid six key dimensions examined. In the light of the data from the Ministry of Culture and Tourism, Tourism Management certified 16 hotel business were included in the study. In this study, a qualitative research method is used. The data for this study 3, 4 and 5 star hotels businesses in Konya have been obtained as a result of face to face interviews with senior managers. The data obtained were analyzed by descriptive analysis technique. Results of this research has showed that information technology used in hotel establishments improved business performance. In addition, information technologies provides a competitive advantage and it is conducted that information technologies used in enterprises increase operating performance, stakeholder satisfaction, stakeholder contribution, strategies, processes and competencies.

Key words: Konya Tourism, Competitive Advantage, Information Technology, Performance, Performance Prism

GÖNLÜMDEN GEÇENLERE...

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
I. BÖLÜM	1
1.1.GİRİŞ.....	1
1.1.1. Araştırmanın Problemi	1
1.1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.1.4. Araştırmanın Sayıltıları	6
1.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7
1.1.6. Tanımlar.....	7
II.BÖLÜM.....	8
2.1. STRATEJİ, REKABET, REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ve REKABET STRATEJİLERİ KAVRAMLARI.....	8
2. 1. 1.Strateji	8
2. 1. 1.1. Strateji’ nin Tanımı:	8
2.1.1.2. Stratejinin Özellikleri:	9
2. 2.2. Rekabet.....	11
2. 2.2.1. Rekabetin Tanımı	11
2.2.2.2. Rekabetin Fonksiyonları.....	14
2.2.2.3. Rekabet Üstünlüğü	15
2.2.2.3.1.Planlama Okulu	20
2.2.2.3.2.Öğrenme Okulu	21
2.2.2.3.3. Konumlandırma Okulu	21
2.2.2.3.4. Kaynak Temellilik Okulu	22

2.2.2.4. Rekabette Üstünlük Elde Etmede Sahip Olunması Gereken Özellikler	24
2.2.2.5. Rekabet Gücü	25
2.2.2.6. Porter’ ın Rekabeti Etkileyen Beş Güç Teorisi	28
2.2.2.7. Rekabet Stratejileri	31
Konu Değerlendirilmesi.....	36
3.1. PERFORMANS	37
3.1. 1. Performans Kavramı	37
3.1.2. Performans Kriterleri	38
3.1.3. Performans Kriterlerinin Boyutları.....	41
3.1.4. İşletme Performansı ve İşletme Performansının Boyutları	42
3.1.4.1. İşletme Performansının Boyutları(Ölçütleri)	43
3.1.5. Performans Ölçümü ve Performans Ölçüm Sistemleri	45
3.1.6. Performans Ölçüm Modelleri.....	47
3.1.7.Bilgi Teknolojileri ve Performans İlişkisi.....	52
Konunun Değerlendirilmesi:	53
4.1.BİLGİ TEKNOLOJİLERİ ve OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ	54
4.1.1.Temel Kavramlar	54
4.1.1.1. Bilgi	54
4.1.1.2.Bilgi Toplumu	57
4.1.1.3. İşletmelerde Bilgi Kullanımı	59
4.2. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ	61
4.2.1.Bilgi teknolojilerine giriş	61
4.2.2. Bilgi teknolojilerinin Özellikleri	65
4.2.3. Bilgi Teknolojilerinin Türleri.....	66
4.2.3.1. Bilgisayar	66
4.2.3.2. İnternet.....	67
4.2.3.3. Yazılım ve Donanım	68
4.2.3.4. Elektronik Posta	68
4.2.3.5. İnternet - Ekstranet	68
4.3. BİLGİ SİSTEMLERİ	69
4.3.1. Yönetmel Bilgi Sistemleri	74

4.3.1.1. Yönetim Bilgi Sistemi:	74
4.3.1.2. Karar Destek Sistemleri.....	75
4.3.1.3. Ofis Otomasyon Sistemleri:	76
4.3.1.4. Yapay Zeka ve Uzman Sistemler	76
4.3.1.5. Elektronik Veri İşleme Sistemleri.....	78
4.3.1.6. Üst Düzey Bilgi Sistemleri	78
4.3.2. Fonksiyonel Bilgi Sistemleri	79
4.3.2.1. Pazarlama Bilgi Sistemi	79
4.3.2.2. Üretim Bilgi Sistemi.....	80
4.3.2.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	80
4.3.2.4. Muhasebe –Finansman Bilgi Sistemi	80
4.4. OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ	81
4.4.1. Otel İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Alanları	85
4.4.1.1. Ön Büro Departmanı Bilgi Teknolojileri	85
4.4.1.2. Rezervasyon Sistemleri	86
4.4.1.3. Resepsiyon Sistemleri	87
4.4.1.4. Önkasa Uygulamaları	88
4.4.1.5. Santral Uygulamaları.....	88
4.4.1.6. Kat Hizmetleri Departmanı Bilgi Teknolojileri	89
4.4.1.7.Yiyecek- İçecek Departmanı Bilgi Teknolojileri.....	90
4.4.1.8.Muhasebe Departmanı Bilgi Teknolojileri	91
4.4.1.9. Teknik Bölüm Departmanı Bilgi Teknolojileri	92
4.4.1.10. Stok Kontrol İşlemleri Bilgi Teknolojileri	92
4.4.1.11. İnsan Kaynakları Departmanı Bilgi Teknolojileri.....	93
4.4.1.12. Pazarlama Departmanı Bilgi Teknolojileri	93
Konunun Değerlendirilmesi:	96
5.1. KONYA ve KONYA TURİZMİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER	97
III.BÖLÜM	102
3.1. YÖNTEM	102
3.1.1. Araştırma Hipotezleri ve Modeli.....	102
3.1.2. Araştırmanın Yöntemi	104
3.1.2.1. Nitel Araştırma Yöntemi Tanım ve Kapsamı	104

3.1.2.2. Nitel Araştırma Yönteminin Özellikleri	104
3.1.2.3. Nitel Araştırma Yönteminin Kullanılma Nedenleri	106
3.1.2.4. Nitel Araştırmada Veri Toplama Teknikleri.....	107
3.1.2.4.1. Görüşme Tekniği.....	107
3.1.2.4.2. Görüşme Türleri	108
3.1.2.4.3. Görüşme Tekniğinin Veri Toplama Aracı Olarak Belirlenmesinin Nedenleri	111
3.1.2.4.4. Görüşmede Kullanılan Soru Formunun Oluşturulması	111
3.1.2.5. Araştırma Verilerinin Toplanması	112
3.1.2.6. Araştırma Verilerinin Analizi	116
IV.BÖLÜM	118
4.1. BULGULAR ve YORUMLANMASI.....	118
4.1.1. İşgücünün Etkin Kullanımı ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanımına yönelik Bulgular:	119
4.1.2. Bilgi Teknolojileri Kullanmanın İşletme ve Yönetim Açısından Önemine Yönelik Bulgular:.....	121
4.1.3. Karar Alma Aşamasında Bilgi Teknolojilerinin Sağladığı Avantaj ve Dezavantajlara Yönelik Bulgular:.....	123
4.1.4. İşletme İçerisinde Yeni Fikirlerin Ortaya Konulmasında Bilgi Teknolojilerinin Etkilerine Yönelik Bulgular:.....	125
4.1.5. Müşteri İstek ve Şikayetlerine Cevap Verme Hususunda Bilgi Teknolojilerinin İşletmeyi Ne Şekilde Yönlendirdiğine Yönelik Bulgular:	126
4.1.6. Rekabet Üstünlüğü Elde Etmede Bilgi Teknolojilerinin Rolüne Yönelik Bulgular:	128
4.1.7. İnternet Üzerinden Yapılan İşlemlerin Güvenilirliğine Yönelik Bulgular:	130
4.1.8. Bilgi Teknolojilerine Yönelik Personel Eğitimine Verilen Öneme Yönelik Bulgular:	132
4.1.9. Bilgi Teknolojileri Kullanımının Çalışanların Performansı Üzerine Etkilerine Yönelik Bulgular:.....	133
V.BÖLÜM.....	135
5.1. SONUÇ VE ÖNERİLER	135
5.1.1. Sonuçlar	135
5.1.2. Öneriler	141
5.1.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler;.....	141

5.1.2.2. Sektöre Yönelik Öneriler;.....	141
Sonuçların Özeti:.....	142
KAYNAKÇA.....	143
EKLER.....	162
EK 1: GÖRÜŞME SORULARI:.....	162
EK 2: Kültür ve Turizm Bakanlığı Turizm İşletme Belgeli Oteller.....	163

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:Stratejinin Özellikleri.....	9
Tablo 2:Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramının Gelişimi.....	18
Tablo 3:Rekabet Gücü Tanımları	27
Tablo 4:Genel Stratejilerin Özellikleri ve Gereklilikleri	35
Tablo 5:Performans Tanımları	38
Tablo 6:Performans Kriterleri Literatür Taraması.....	40
Tablo 7:Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri.....	44
Tablo 8:Çok Boyutlu Performans Modelleri.....	48
Tablo 9:Bilgi Kavramının Tanımları	54
Tablo 10:Bilgi Kavramının Özellikleri.....	56
Tablo 11:Bilgi Sistemlerinin Tarih İçerisindeki Değişen Rolü	73
Tablo 12:Konya İlindeki Önemli Kültürel Çekicilikler	100
Tablo 13:Nitel Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği İle İlgili Gerekli Önlemler	113
Tablo 14:Görüşme Takvimi	115
Tablo 15:Amaç çizelgesi.....	118
Tablo 16:İşgücünün Etkin Kullanımı ve Bilgi Teknolojileri Arasındaki İlişki.....	120
Tablo 17:Bilgi Teknolojilerinin Kullanımının İşletme ve Yönetim Açısından Önemi	121
Tablo 18:Karar Alma Aşamasında Bilgi Teknolojilerinin Sağladığı Avantaj ve Dezavantajlar	123
Tablo 19:Yeni Fikirlerin Ortaya Konulmasında Bilgi Teknolojilerinin Etkileri	125
Tablo 20:Müşteri İstek ve Şikayetleri İle Bilgi Teknolojilerine Yönelik İlişki	127
Tablo 21:Rekabet Üstünlüğü Elde Etmede Bilgi Teknolojilerinin Rolü	128
Tablo 22:İnternet Üzerinden Yapılan İşlemlerin Güvenilirliği	130
Tablo 23:Bilgi Teknolojilerine Yönelik Personel Eğitimi	132
Tablo 24:Bilgi Teknolojilerinin Kullanımının Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri.....	133

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük	23
Şekil 2:İşletmelerde Rekabetçi Üstünlüğü Sağlama ve Sürdürebilme Gücü	23
Şekil 3:Porter’ in Sektör Rekabetini Şekillendiren Beç Kuvveti(Güç)	30
Şekil 4:Rekabet stratejileri	34
Şekil 5:Tangen 3P modeli	40
Şekil 6:Performans Prizmasının Beş Yüzü	50
Şekil 7:Performans Prizması	51
Şekil 8:Bilgi Teknolojilerinin Kapsamı	70
Şekil 9:Bilgi Sistemleri Aşamaları	71
Şekil 10:Araştırmanın Modeli	103

I. BÖLÜM

1.1.GİRİŞ

Araştırmanın giriş bölümünde çalışmanın geneli ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bu doğrultuda, ilk olarak araştırmanın probleminin ne olduğuna değinilmiştir. Daha sonraki aşamalarda araştırmanın amacına, önemine, sınırlılıklarına, sayıtlarına(varsayımlarına) ve bazı kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.1.1. Araştırmanın Problemi

Küreselleşme sürecinde çalışma vizyonunu, misyonunu ve amacını destekleyen yüksek performansa sahip bir organizasyonu geliştirmek ve işgörenlerin tüm potansiyelini kullanabilmesine fırsat sağlamak rekabetin gereklerindendir. İnsan kaynakları yöneticileri, arzulanan organizasyonu yaratmak için nitelikli işgücünü işletmeye çekmek, onları geliştirmek ve işletmede tutmak zorundadır (Gavcar, vd.,2006). Günümüzde gerek firma yöneticileri gerekse akademisyenler yaşanan yoğun rekabet koşullarında yönetimin beklenti ve gereksinimlerini tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sisteminin olmadığını farketmişlerdir. Gerçekten de pek çok firmanın sadece finansal tabanlı performans ölçüm sistemlerini kullanması, kısa dönemli performans göstergelerine bağlı kalmaları işletme performansını etkileyen faktörler arasında ki dengeleri kuramamaları bu alandaki temel eleştiri konuları arasında yer almaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002).

Organizasyonların amaçları genellikle yüksek verimlilik, etkinlik, kar maksimizasyonu, maliyet minimizasyonu, müşteri memnuniyeti, büyüme, saygınlık, çalışma yaşamının kalitesi gibi performans göstergeleri ile ifade edilmektedir. Yüksek performanslı işletmeler, doğru işleri doğru şekilde yapan işletmelerdir. Müşterilerin istekleri ürün ve hizmeti daha yüksek kalitede ve daha düşük maliyetle üretmektedirler. Müşterilerinin, çalışanlarının ve ortaklarının, beklentilerini

karşılacak veya aşacak şekilde katma değer yaratırlar. Bu organizasyonların kendisine yeten ve kendisini geliştiren bir yapısı ve işleyişi vardır. Çalışanlarına, ortaklarına, yöneticilerine ve müşterilerine ilgi çekici imkanlar ve avantajlar yaratmaktadırlar (Barutçugil, 2002).

Teknolojik ilerlemeler yeni fırsatlar sunmakta, organizasyonlar yeni şeylere ihtiyaç duymaktadırlar ve dolayısıyla yeni uygulamalar geliştirmektedirler. Bilgi teknolojisi uygulamaları, özellikle organizasyon yapıları, işletmelerin faaliyet biçimleri, müşteri ve tedarikçileri ile iletişim kurma yöntemleri üzerinde önemli değişikliklere yol açmaktadır.

Bilgisayar teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak, veri işleme daha hızlı, güvenilir ve ucuz bir hale gelmiştir. Her geçen gün artan teknik kapasiteleri, azalan maliyetleri ve kullanım kolaylıkları ile bilgi teknolojilerinden işletmelerde çok yaygın olarak faydalanılmaktadır (Yıldız, 2008).

Bilgi sistemlerinin stratejik rolü, işletmelerin rakipleri karşısında üstünlük kazanmasını sağlayacak ürün, hizmet ve yeterliliklerin geliştirilmesinde bilgi sistemlerinin ve teknolojisinin kullanılmasını kapsamaktadır. Bu da, işletmenin stratejilerini ve rakipleri karşısındaki konumunu destekleyen stratejik bilgi sistemleri kavramını ortaya çıkartmaktadır (O'Brein, 1997: 334).

Stratejik bilişim sistemi örgütün performans ve verimliliğini önemli düzeyde arttırma yeteneği ve örgütün stratejik amaçları doğrultusunda rekabet avantajı kazanmasını sağlar. Rekabet avantajı eski ekonomiye kıyasla, yeni web ekonomisinde, çok önemli bir yere sahiptir. Teknolojiler, pazarlar ve yeni işletme modellerinin görünümünün çok sık değişmesine bağlı olarak endüstri yapısı ve rekabet koşulları da çok hızlı değişebilmektedir (Gökşen ve Yıldırım, Tarih yok).

Günümüzde küresel bazda yaşanan rekabet, teknolojik gelişim hızının artması, tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin çeşitlenmesi ve ürün yaşam eğrilerinin kısalması gibi nedenler işletmeleri, eskiye oranla çok daha yoğun bir şekilde tüm işletme fonksiyonları bazında yenilikçi çabalar göstermeye zorlamaktadır (Korkmaz, S., vd., 2009).

Bilişim teknolojileri yakın zamana kadar genellikle alt kademe ve orta kademe yönetimin rutin işlerinde kolaylık sağlama görevi üstlenirken, günümüzde özellikle hızlı işlemciler, gelişen veri tabanı yazılımları ve internet teknolojisi ile üst yönetimin stratejik kararları üzerinde önemli bir etki yapmaktadır. Sürekli rekabet ortamında; rekabette başarılı olmak, değişen iş koşullarını önceden tahmin edebilmek ve bunlara hızla cevap verebilmek için işletmenin iş aktivitelerini tüm yönleri ile destekleyen bilgi sistemlerine ihtiyaç gittikçe artmaktadır (Atlas, 2007).

Turizm işletmeleri, talebin esnekliği sunulan hizmetin üretim ve tüketiminin aynı zaman diliminde olması ve hizmetin stoklanamaması gibi turizm sektörüne özgü özelliklerinden dolayı değişen çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlama zorunluluğunu hisseden işletmeler arasında yer almaktadırlar. Bu nedenle, turizm sektöründe yer alan konaklama, seyahat ve yiyecek içecek vb. gibi işletmeler rekabetin gittikçe arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin çok hızlı yaşandığı bir çevrede yaşanan bu değişim ve gelişmeler karşısında kar elde etmek, mevcut pazar paylarını korumak ve daha da önemlisi yeni pazarlara girmek için gerekli önlemleri almak konusunda değişik politikaları geliştirmeleri beklenmektedir (Coşar,Y., 2008)

İşletmelerin en değerli varlığı çalışanların sahip olduğu bilgidir. Bu nedenle işletmeler, yapısal sermayelerinin yanında insan sermayesine de odaklanarak işletme bilgisinin dışında çalışanların bilgisini de geliştirmeye çalışmaktadırlar. İşletmeler ayrıca, bilginin yönetilmesi sürecinde teknolojiye büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Ancak unutulmaması gereken nokta, bilgi yönetiminin sadece teknolojik uygulamalardan oluşmadığıdır. Teknoloji bilgi yönetiminde bir amaç değil araç olarak kullanılmaktadır. Günümüz yoğun rekabet ortamında bilginin sistematik bir şekilde nasıl yönetilebileceği ve bu sayede işletmelerin nasıl bir rekabet avantajı elde edebileceklerinin belirlenmesi çok önemli bir sorundur(Uzun,H ve Durna,U., 2008).

Performans ve bilgi teknolojilerini ilişkilendiren yerli çalışmamaya çok fazla rastlanamasa bile yabancı literatürü incelediğimizde bilgi teknolojileri ve performansı ilişkilendirmiş bir çok çalışmaya rastlamaktayız. 2004 yılında Merville ve arkadaşları tarafından yapılmış olan bir çalışmada performans ve bilgi teknolojileri ilişkilendirilerek bir çalışma hazırlanmıştır. Bu çalışmada, bilgi

teknolojileri ve organizasyon performansı arasında bir anahtar niteliği taşıyan ilişkiye ulaşılmıştır. Bununla birlikte, yabancı literatür olarak Zehir ve arkadaşları (2010) tarafından hazırlanmış bir çalışmada ise, teknolojiye yapılan yatırımlardan beklenen faydalar; esnekliği artırma, maliyetleri düşürme, kaliteli üretim, müşteri memnuniyeti, yüksek üretkenlik ve tüm bunların sonucu olarak işletme performansı artırmaktadır şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır. Zaim (2010) tarafından yapılmış bir çalışmada bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan faktörlerle bilgi yönetimi performansı ölçülmüştür. Bunun yanı sıra yapılmış başka bir çalışmada ise bilgi yönetimi ve rekabet konusu işlenerek; yoğun rekabet ortamında bilginin sistematik bir şekilde nasıl yönetilebileceği incelenmiştir (Uzun ve Durna, 2008). Gökşen ve Yıldırım tarafından yapılmış bir çalışmada ise; işletmelerin rekabet gücü elde etmesinde önemli role sahip olan stratejik yönetim ve stratejik bilişim sistemlerini tanımlamak ve işletme planlarının stratejik bilişim sistemi planları ile paralel olmasının ve bilgiyi yaratıcı kullanıma dönüştürmenin önemini vurgulanmıştır. Ekinci (2006)' nin, bilgi teknolojilerinin rekabet açısından önemine yönelik yaptığı çalışmada, bilgi teknolojilerinin rekabet açısından önemine değinerek değişim yönetimindeki etkileri üzerinde durmuştur.

Günümüz performans sistemlerine baktığımızda performans belirleyici olarak en önemli sonuçların; bilgi, teknoloji, müşteriye odaklı olma, kaliteli bir hizmet sunma ve rekabet üstünlüğü sağlama sıralanması mümkündür. Sıralamış olduğumuz bu faktörlerin temel amacının, işletmelerin bulundukları konumu koruyabilmesi, karlılığını artırabilmesi, çalışan ve işletme performansı artırması ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri olduğu anlaşılabilmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışmayı yürütmedeki temel nedenler arasında bu konuda yapılan çalışmaların sınırlı olması hatta konunun tamamına uygun çalışmaların bulunmaması yer almaktadır. Konu başlığı ayrı ayrı incelendiğinde konu başlıkları halinde çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra araştırmanın temel sorusunu; ***bilgi teknolojilerinin kullanımının işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasında ve performansını artırmasında etkisi var mıdır?*** oluşturmaktadır. Dolayısıyla, Bilgi teknolojilerinin; işletmeye, işletmenin sağlamış olduğu rekabet üstünlüğüne ve işletme performansı üzerine etkilerini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

1.1.2. Araştırmanın Amacı

Günümüz işletmeleri içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamı gereğince her geçen gün bilgiye daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Bulundukların yoğun rekabet ortamından kurtulup yeniliklere kapı açıp rakiplere göre bir adım önde olabilmelerinin temel kaynaklarından biri de bilgi teknolojileridir. Bilgiden ve bunu geliştirerek elde edilen teknolojiye uzak bir işletmenin hem rekabet üstünlüğü açısından hem de işletme performansı açısından önde olması beklenemez. Tüm bunlara bakıldığında da üzerinde durulması gereken diğer bir önemli nokta da bilginin ve bilgi teknolojilerinin işletmeler açısından hava su kadar hafife alınmayacak derecede ihtiyaç olduğu bir gerçektir. Kısaca denilebilir ki bir işletme aslında bilgi teknolojileri doğrultusunda ilerlemekte, rekabet üstünlüğü açısından da en yeni, en gözde ve en etkin araçlarla uzun süre ayakta kalabilecektir.

Bu doğrultuda çalışma kapsamındaki temel amaç; değişimi bir yaşam felsefesi olarak benimseyen bazı işletmeler için bilgi, hem önemli bir üretim faktörü hem de büyük bir rekabet unsurudur. Bu doğrultuda, turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan konaklama işletmelerinin bilgi yönetimi ve bilgi teknolojilerine yönelik uygulamalarında karşılaştıkları engelleri ve faydaları bu çalışma kapsamında değerlendirilmektedir. Dolayısıyla bilgi yönetimi ve bilgi teknolojileri kullanımının işletme için sağladığı rekabet üstünlüğü ve işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak temel amacımızı oluşturmaktadır.

Bu açıklamalara ek olarak daha açıklayıcı olması ve konunun daha iyi ifade edilebilmesi bakımından şu alt amaçlarada değinmekte fayda vardır:

- İşletmede bilgi teknolojilerinin kullanılıp kullanılmama durumunu ortaya çıkarmak
- Bilgi teknolojilerinin işletme açısından sağlamış olduğu fayda ve zararları ortaya koymak.
- İşletmede bilgi teknolojileri (BT) kullanımının; işletme performansına etkisi, işletmeler arası rekabet üstünlüğü sağlaması, ve BT nin kullanıma olan güvenin ortaya koyulması.

Bu kapsamda konu ile ilgili yapılan literatür taraması doğrultusunda sektörde ayakta kalmaya çalışan otel işletmelerinin bilgi teknolojileri kullanımları doğrultusunda işletmelere rehberlik etmesi amacıyla öneriler sunulacaktır.

1.1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırmada bu konunun seçilmesinin temelinde üç neden bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, bilgi teknolojileri kullanımının işletmede rekabet üstünlüğü sağlamada etkisi, ikinci nedeni ise, bilgi teknolojilerinin kullanımının işletme performansı üzerine etkilerini ortaya koymaktır. Üçüncü neden olarakta araştırmanın uygulama sahası olan otel işletmelerinin bilgi teknolojileri kullanımına vermiş oldukları değeri ortaya koymaktır. Otel işletmeleri artık hızla gelişen ve değişen bir ortamda bulundukları için bu ortamlara ayak uydurmada bilgi teknolojilerinin ne ölçüde gündemde tuttukları önemlidir. Tabiki bilgi teknolojileri işletmeler açısından bir gelir kaybı, yatırım gerektiren bir durum gibi görülsede sonuçta getirilerinin göz önüne alınması işletme gelişimi için yarar sağlayacaktır. Ayrıca otel işletmelerinde bilgi teknolojilerinin kullanılmaya başlanmasıyla birlikte işletmenin her alanında yenilikler ve gelişimler ortaya çıkabileceği bunda işletmelerin daha hızlı büyümesine yardım edeceği amacı doğrultusunda bu konu seçilmiştir.

1.1.4. Araştırmanın Sayıtları

Bu çalışmanın sayıtları aşağıdakiler gibidir:

- Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğünü sağlamak için bilgi teknolojilerinin kullanıldığı varsayılmıştır.
- Otel işletmelerinde kullanılan bilgi teknolojileri kullanımının işletme performansını artırdığı varsayılmıştır.
- 4 ve 5 yıldızlı otellerde bilgi teknolojileri kullanımı maksimumken 3 yıldızlı otellerde bu oranın düşebileceği varsayılmıştır.
- Otel işletmelerinde ki rekabet üstünlüğü aracısının bilgi teknolojileri olduğu varsayılmıştır.

1.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın sınırlılıklarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Çalışmanın Konya sınırları içerisinde yapılmış olması
- Çalışmanın sadece 3,4,ve 5 yıldızlı otellerle sınırlı olması
- Çalışmada performans ölçüm aracı olarak performans prizması tekniğinin kullanılmış olması
- Araştırma sırasında 3 otel işletmesinin görüşmeyi kabul etmemesi

1.1.6. Tanımlar

Bilgi Teknolojileri: Bilgi teknolojileri, bilgisayar ve iletişim teknolojisinin bileşimi olarak tanımlayabileceğimiz alanların genel adıdır. Bilgi teknolojileri, farklı biçimlerdeki bilgiyi oluşturmak, saklamak, alış verişini yapmak, kullanmak üzere bütün bu biçimleri kullanan teknolojinin kendisidir. Veri toplamak, işlemek ve teslim etmekle ilgili teknolojilerin tümünü içerir.

Rekabet Üstünlüğü: İşletmeyi bulunduğu sektördeki rakiplerine göre daha uygun pozisyona yerleştirecek stratejilerin formüle edilmesinde işletmenin yeteneğidir.

Performans: Bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün; o işle amaçlanan ve planlanan hedefe yönelik olarak, belirlenmiş bir zaman diliminde ya da birim zaman içerisinde, amaçlanan ve hedeflenen noktaya ne kadar varabildiğinin, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır.

II.BÖLÜM

2.1. STRATEJİ, REKABET, REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ve REKABET STRATEJİLERİ KAVRAMLARI

2. 1. 1.Strateji

2. 1. 1.1. Strateji’ nin Tanımı:

Tarih öncesi çağlardan günümüze kadar kullanılmış ve kullanılmakta olan strateji kavramı bir çok çalışmada bir çok bilim adamı tarafından çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yönetime stratejik açıdan yaklaşımlar eski savaş tarihleri kadar ilerden gelir ve askeri temellere sahiptir. Strateji kelimesinin kökeni eski Yunancadan gelmektedir ve “ordunun generali” anlamına gelen “strategos” kelimesine isabet etmektedir (Blackerby, 1994: 23). Diğer bir ifade ile strateji; Latince, yol çizgi veya yatak anlamalarına gelmektedir. Sun Tzu; Savaş Sanatı (The Art of War) adlı kitabında strateji kelimesinin IV. yüzyıldan günümüze kadar kullanılmakta olduğunu ifade etmektedir (Eren, 2005: 1).

Güçlü (2003), genel anlamda stratejiyi; bir kurum veya devletin hedeflerine ulaşabilmesi için amaçlarına uygun olarak almış olduğu karar ve tedbirin kullanılması olarak tanımlamaktadır. Ayrıca stratejinin her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler çerçevesinde toplumun refah, talep ve eğilimleri doğrultusunda stratejinin günümüz çerçevesinde psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları kapsamaktadır.

Tüm bunlara ilave olarak Ansoff ise stratejiyi iki değişik şekilde tanımlamaktadır. İlkini saf strateji olarak adlandırarak; “işletmenin bir hareketi veya hareketler dizisi” dir, şeklinde tanımlarken ikincisini karma strateji adı altında; işletmenin hangi saf stratejiyi seçeceğini belirleyecek istatistikî birer kural olarak ifade etmiştir(Sarvan ve diğ. , 2003: 78)

Drucker (1954), işletme sahip olunan konum analiz ettikten sonra amaçlara ulaşmak için gerekli değişimlerin yapılması ve bu değişimler sırasında ihtiyaç

duyulan kaynakların tespiti şeklinde stratejiyi ifade ederken; stratejinin işletme tarihçisi olarak bilinen Chadler (1982) ise; “işletmelerini uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi ve faaliyetler arasında uyum sağlanarak amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan kaynakların dağıtılmasıdır” şeklinde tanımlamıştır.

Strateji, bir faaliyeti rakiplerinden farklı bir biçimde meydana getirmek veya tamamen farklı bir faaliyet yaratmaktır. İçinde bulunduğumuz iş dünyası oldukça dinamik bir yapıya sahiptir. Hızla gelişen teknoloji, küreselleşme, üretimin artması ve yeni pazar bulma çabalarının yoğunlaşması değişen tüketici ihtiyaçları vb. nedenlerden ötürü işletmeler çetin rekabet koşullarıyla karşılaşmakta, belirledikleri stratejileri onların en önemli silahları olmaktadır(Güvercin, 2008)

2.1.1.2. Stratejinin Özellikleri:

Erdem (2006), genel itibariyle stratejiyi özel ve kamu sektörlerinde, sektörün amaç ve hedeflerinin belirlenip; bu amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğini göstermek, sektörü ve çevresini takip etmek, dış çevre analizlerini yapmak, amaçlara ulaşabilmek için hangi araçların kullanılacağını ortaya koymada yarar sağlamaktadır şeklinde ifade etmiştir.

Strateji hakkında bir çok tanım yapan ve konu hakkında bir çok çalışmaya sahip olan Mintzberg ve Waters’ in stratejilerinin özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1:Stratejinin Özellikleri

STRATEJİ	ÖZELLİKLERİ
PLANLI	Stratejiler formel planlar yardımı ile oluşur: Burada iyi tanımlanmış istekler ve beklentiler merkez yönetim tarafında formüle edilmiştir. Bunlar formel kontrol prosedürleri ile uygulamaya geçirilir. Kararlı ve tahmin edilebilir ortamlarda stratejiler planlı olabilir.

Tablo 1'in Devamı

GİRİŞİMSEL	Stratejiler girişimci bir liderin vizyonuna ve bireysel sezgi yeteneklerine bağlı olarak oluşur. Bir liderin kontrolünde belirli bir nişte tutunmuş örgütlerde stratejiler lidere bağlı olarak oluşmaktadır. Stratejiler kısmen planlı ve genelde
İDEOLOJİK	Stratejiler bütün uygulama birimlerinin ortaklaşa vizyonlarından, inançlarından ve değerlerinden kaynaklanarak oluşur. Kontrol informal kültürel kontrol mekanizması ve kültürleştirme ile sağlanır. kuruluş çevre değişimlerine karşı proaktif bir tavır içindedir ve stratejiler oldukça planlıdır.
ŞEMSİYE	Stratejiler kısıtlardan kaynaklanarak oluşur. Örgütsel davranışları kısıtlama kapasitesinde olan liderlik, karmaşıklık ve belirsizlik ortamlarında ulaşılabilecek hedefleri ve sınırları belirlerler. Stratejiler kısmen planlı kısmen de doğaçlamadır
SÜREÇ	Stratejiler bir süreç içinde oluşur. Liderler stratejinin süreç yönleri ile ilgilenir ve içerik sorunlarını uygulamacılara bırakırlar. Stratejiler kısmen planlı kısmen doğaçlamadır.
İLİŞKİSİZ	Stratejiler uygulama blokları içinde oluşur. Bunlar kuruluşun diğer parçaları ile gevşek bir ilişki içindedir ve bazen kuruluş amaçları ile ters düşebilirler. Stratejiler uygulayıcılar açısından planlı olsa bile örgüt açısından doğaçlamadır.
UZLAŞMA	Stratejiler uygulamacı aktörlerin görüşlerinin yaklaşması ve birbirlerine uyarlanmasıyla kaynaklanır. Bu merkez yönetimin strateji oluşturmada gevşek davrandığı durumlarda ortaya çıkar ve stratejiler genelde doğaçlamadır.
ZORLANMIŞ	Stratejiler çevre değişimlerinin zorlaması ile oluşur. Çevre kuruluşa ya doğrudan mevzuat veya teknolojik standartlar ile strateji zorunları veya hızlı değişimler stratejik pozisyon almayı zorunlu hale getirir. bu durumda stratejiler doğal olarak doğaçlamadır kuruluş bunları planlı hale getirebilir.

Kaynak: <http://www.eylem.com/strateji/wstramod.htm>

2. 2.2. Rekabet

2. 2.2.1. Rekabetin Tanımı

Rekabet çok farklı alanlarda kullanıldığı için çok geniş şekilde tanımlamalara sahiptir. En geniş anlamıyla rekabet; kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı hiçbir ayrıcalık ve ayrımcılığın yapılmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu ile oynanan bir oyun ya da yarış şeklinde tanımlanabilir. Rekabetin olabilmesi için rekabete girecek olan tarafların her birinin bir amacı olması ve bu amacı gerçekleştirmede başkalarının tarafları zora sokması gerekmektedir (Türkkan, 2012).

Porter(1985: 1)'a göre rekabet, işletmelerin başarı ve başarısızlıklarının temelini oluşturan, işletme performansına katkı sağlayan ve işletme fonksiyonlarının uygunluğunu belirleyen temel unsurlardan biridir. İşletmeler için rekabetin anlamı ise, “kar, satış miktarı ve pazar payı gibi belirli iktisadi hedeflere ulaşmak amacıyla ekonomik birimler arasında ortaya çıkan bir yarış veya karşıtlık şeklindeki ilişkiler süreci” dir (Gök, 2009). Diğer bir tanımlamaya göre ise, belli bir alanda faaliyet gösteren farklı kişi veya kuruluşların aynı hedefe ulaşmada karşılıklı mücadeleleridir (Şağbaşua, 2006: 99).

Rekabet, doğrudan ya da dolaylı olarak pazara ürün veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır. İşletmeler arası rekabet; fiyat kalite, hizmet, destek, v.b. birtakım faktörlere dayanmakta ve işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesinde etkili olmaktadır (Tekin, Çiçek, 2005).

Rekabet; teknolojik gelişme, yenilik yapma, kaynakların verimli ve etkin kullanımını sağlamak için itici bir güç olarak tanımlanarak, rekabet gücü kazanma çabasının, hem sektörel hem de ekonomik etkinliğin artırılmasında üst düzey bir öneme sahiptir (Timurçin, 2010).

De Bono (1996)'ya göre rekabet ayakta kalmak için gereklidir. Rekabetin amacı, fiyatları düşük kaliteyi yüksek tutarak tüketiciye yarar sağlamaktır. Rekabet

kaynakların verimli bir şekilde kullanımını sağlayıp, girişimcilik teşviki ile bir bütün olarak ekonomiye fayda sağlar. Girişimciler her hangi bir iş alanına yeni ve iyi fikirlerle, fiyat ya da kaliteyle girerek kendilerinden önceki girişimci kitlesiyle rekabete girebilirler. Kısacası rekabet işletmenin varlığını koruması ve ayakta kalması açısından gereklidir. İşletme açısından rekabetin amacı ise; yüksek kalitedeki ürünü düşük fiyata tüketiciye sunabilmektir (Gök, 2009).

Porter(2003)'a göre müşterilerin, tedarikçilerin, ikame fiyatların ve sektöre yeni girecek olanların tümü birbirleri ile rakiptirler birbirlerine göre özel durumlara bağlı olarak öne çıkabilirler. Böyle bir durumla genel olarak rekabeti ele alacak olursak, uzatılan çekişme olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte, Kotler (1975)'de rekabetin içinde bir çok kavramın aktif bir şekilde kaynaklar, güç, iş, başlılık veya başka amaçlar için karşı karşıya geldiği durum olarak ifade eder. Yine Kotler'e göre iş alanında rekabetin amacı ise; seçilen pazarın hedef kitlenin gereksinimlerini karşılaması hususunda önemli bir galibiyet sağlamaktır.

Rekabet Çetinkaya (2005)' ya göre kıt kaynakların sınırsız beşeri ihtiyaçlar karşısında paylaşılması gereği ortaya çıkan bir kavramdır. İktisadi anlamda rekabet, daha uygun fiyatlar, satış koşullarının daha iyi olması ya da daha uygun koşullarda ve kalitede mal ve hizmet üreterek müşterilerini kendine çekmeye çalışan tüccar ya da sanayicilerin karşılaştıkları bir durumdur. Üretimin daha çok teknoloji ağırlıklı olması gelişmekte olan ülkelerin de hammadde üstünlükleri ile katma değeri yüksek ürünlerde gelişmiş ülkelerle rekabet edebilmeyi sağlamaktır.

Yapmış olduğumuz tüm bu tanımlamaların yanı sıra Rekabet kavramının tanımlanmasında vurgulanması gereken bazı unsurlardan söz etmek de yerinde olacaktır. Bu unsurlar (Timurçin, 2010):

- Birden çok fiili veya potansiyel katılımcının varlığı: Bu potansiyel katılımcılar varsa, fiili olarak bir katılımcının varlığı da rekabeti sağlayabilir. Önemli olan şey başka katılımcılarla bir yarışın olmasıdır.
- Katılım ve terk etme serbestliği: Rekabetten bahsedebilmek için katılım ve terk etmenin prensip olarak serbest olması gerekir.
- Kıtılık ortamında pay alma performansını gösterebilme: kıt kaynak veya

imkânların bulunduğu bir ortamda bu kaynaklardan ve imkânlardan pay almayı sağlayacak bir performans gösterilmelidir.

- Kazanma amacı: katılımcılarda aynı anda başkalarının da istediği bir şeyi veya bir konumu kazanma amacının, istek ve motivasyonunun var olmasıdır.
- Adil yarışma koşullarının ve kurallarının varlığı: Adil yarışma kavramı, yarışmacılardan birisine veya bir bölümüne tanınacak her türlü ayrıcalığı dışlamasıdır.

Meta üretiminin feodalizmin sona ermesiyle birlikte hızlanarak artması ve kapitalizmin gelişmesiyle devam ederek 1900'li yılların başında oldukça hız kaydeden kitle üretimine dönük ekonomik yapı, yoğun bir rekabet ortamı doğurmuştur. Özellikle 1970'li yılların bitiminde teknolojinin yaygınlaşarak, hayatın her alanına girmesi, üretim girdilerini ucuz olarak sağlayan ve bunları teknoloji yardımıyla bir araya getiren işletmeler, daha düşük maliyetle rekabet dönemini başlatmışlardır(Doğan, 2000).

Rekabetten sürekli yarış halinde olan işletme ve grupların birbirleriyle yarışları şeklinde bahsetsek de tüketicilerin de rekabet üzerine etkileri göz ardı edilemez. Bir ürün grubuna yönelik tüketicinin ilgisi ne kadar fazlaysa ve işletmelere daha iyi ve gelişmiş üzerinde ne kadar baskı yapabiliyorlarsa, o işletmeler rekabetini artırabilirler. Burada toplumun değer yargıları ve ürüne atfettiği değer üzerinden işletmeler rekabetçiliklerini geliştirirler. Teknolojik cihazların en çok rağbet gördüğü yerler ile bu ürünlerin üretildiği yerlerin aynı yerler olması tesadüf değildir(Karaarslan, 2008).

Geleneksel yaklaşım çerçevesinde rekabetten sapmalar konusuna açıklık getirebilmek için genellikle tam rekabetin şekli koşullarının yerine getirilme durumlarına göre üçlü bir ayırım yapılmaktadır(Timurçin,2010).

- Sıfır rekabet (tekeli) piyasası
- Eksik rekabet piyasası (tekelci rekabet ve oligopol piyasaları)
- Tam rekabet piyasası

Rekabetten sapmalara dayalı olmayan rekabet çeşitleri göz önüne alındığı zaman, rekabeti her şeyden önce rekabetle kullanılan araçları ön plana çıkararak sınıflandırmaya tabi tutmak mümkündür. Bu açıdan en önemli sınıflandırma; Fiyat-Maliyet Rekabeti ve Fiyat-Maliyet Dışı Rekabet olarak karşımıza çıkmaktadır. Fiyat-Maliyet dışı rekabet dendiği zaman maliyeti etkilemeyecek ama işletmenin veya ülkenin rekabet gücünü etkileyebilecek faktörler akla gelmektedir. Bu etmenlerden fiyat dışı etmenlerin arasında; pazarlama, ürün kalitesi, satış sonrası sunulan hizmetler, Ar-Ge, teknoloji ve inovasyon gibi etmenler sayılabilir (Altay, 2006).

2.2.2.2. Rekabetin Fonksiyonları

Rekabetin geçerli olduğu piyasalarda üreticilerin çalışmaları tüketiciler ve rakip firmalar yoluyla kontrol edilebilmektedir. Rekabet sayesinde karşıt ve paralel piyasa taraflarının yarısı, çıkarları kontrol altına alabilmektedir. Rekabetin en önemli fonksiyonları; üretici ve tüketici tercihlerini yönlendirme, optimal kaynak dağılımını sağlama, yenilik ve teknik geliştirme, çevresel değişmelere uyum, gelir bölüşümü ve ekonomik gücü kontrol olmak üzere sıralanabilir (Bayraktar ve Öztürk, 2009). Rekabet, ekonomik etkinliği sağlamak için gerekli şartlardan birisi olup çok sayıda iktisadi fonksiyona sahiptir. Bunlar;

- İktisadi kaynakların dağılımında etkinlik sağlama,
- Yenilik ve teknik gelişmeyi uyarması,
- Gelir dağılımında eşitsizliği ortadan kaldırması,
- İşletmelerin iktisadi ve teknolojik değişikliklere, iktisadi kriz ve dalgalanmalara uyum yeteneğini arttırması,
- Firmaların kar hadlerini sınırlayarak, tüketici refahını arttırması,
- Devletin piyasa müdahalelerinde bulunmasının engellenmesi şeklinde sıralanabilir.

Ancak; Gelişmekte Olan Ülkeler’ in çoğunda uygun rekabet koşulları sağlanamamakta, bu nedenle de rekabete ilişkin iktisadi fonksiyonlar tam olarak yerine getirilememektedir. Nitekim fiyat kontrolleri, asgari ücret gibi kamu

müdahaleleri, alıcı ve satıcıların yeterli düzeyde bilgi sahibi olmamaları gibi sorunlar serbest rekabeti engellemektedir (Arıcan, vd., 2011)

2.2.2.3. Rekabet Üstünlüğü

Rekabetçi üstünlük, geçmiş te yapılmış ve günümüzde yapılmakta olan aynı şeyleri yapmadan değer yaratarak yeni stratejiler oluşturulması veya rakiplerin uyguladığı benzer stratejileri en iyi şekilde uygulama işlemidir (Bharadwaj, vd., 1993).

Gök (2009), rekabet üstünlüğünü bir işletmenin daha iyi müşteri değer oluşturarak rakiplerine göre pazarda avantaj elde etmesi anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle işletmeyi bulunduğu sektördeki rakiplerine göre daha uygun pozisyona yerleştirecek stratejilerin formüle edilmesinde işletmenin yeteneğidir.

İşletmeler rakiplerine karşı farklı stratejiler geliştirerek rekabet üstünlüğünü bu yolla sağlayabilirler. Diğer yandan çoğu zaman rekabet üstünlüğü rakiplerin karşı ataklarını ortadan kaldıracırlar. Bu açıdan rekabet üstünlüğünün amaca ulaşma açısından sürdürülebilir olduğu savunulmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı, rekabetçiliğini sürdüreceğ olan organizasyonun, rekabet üstünlüğünü kazanmak için kullandığı araç ve kaynaklarını uzun süre muhafaza etmesidir. Bu açıdan rekabet üstünlüğü işletmenin performans kaynağı olan, uzun zaman korunabilen, taklit edilemeyen ve yok edilemeyen rekabet üstünlüğü olarak tanımlanabilir (Olavarrieta ve Ellinger, 1997: 565).

Narin (1999)'e göre hızla gelişen küreselleşme ile artan rekabet, ülkelerin ve firmaların rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerin belirlenmesine her geçen gün daha fazla önem vermelerini gerektirmiştir. Rekabetin değişen yapısı geleneksel iktisat teorilerinin geçerliliğini yitirmesine sebep olarak yeni teorilerin çıkmasını sağlamıştır. İktisadi gelişme sürecinin başlarında rekabet gücünü etkileyen en önemli faktörler olarak karşımıza çıkan hammadde zenginliği ve ucuz iş gücü arzı zamanla yerini sermaye birikimine ve günümüzde ise hızla gelişen ve değişen teknolojilere uyum sağlayabilme yeteneğine bırakmıştır. Bugün teknoloji üretebilme ve bu teknolojileri hızlı ve yaygın biçimde üretime uygulayabilme rekabet üstünlüğünün temelini oluşturmaktadır.

Bu değişim ve gelişim işletmeleri, örgütsel yapılarını, teknolojilerini, koordinasyonlarını ve kontrol sistemlerini, idare süreçlerini değiştirerek yeni örgütsel stratejiler geliştirerek yeniden şekil verirler (Karimi ve Konsynski, 1991:7). Sürdürülebilirlik, örnek alınmanın zorluğunu öne çıkarmak için bazı örnek almaya engel sonuçları doğurması gerekir. Ancak örnek alınma asla engellenemez, üstünlüğün ne kadar sürdürülebilir olduğunu da bu engellerin büyüklüğü belirlemektedir (Reed ve Defillippi, 1990:94).

Walley ve Thwaites (1996)'ya göre rekabet üstünlüğü sağlamak işletmelerin temel amacını oluşturmaktadır. Çünkü rekabet üstünlüğü uzun dönemde tek başına yüksek performans göstermek için yeterli olmasa da, gerekli olan ilk koşullardandır. Rekabet üstünlüğünün olmayışı kurumsal olarak sona erişin; yani başarısızlık için başlangıç olabilir.

Rekabetçi üstünlük, Porter'in ilgi gören Rekabetçi Stratejiler (1980)ve bunun peşinden Rekabet Üstünlüğü (1985) adlı kitaplarıyla büyük bir etki ortaya koyarak yeni stratejiler oluşturmada öncü durumuna gelmiştir. Porter' a göre, rekabet üstünlüğü, rekabetçi pazarlamalarda bir firmanın performansının kalbi gibidir. Porter bir firmanın rakiplerinden daha iyi performans gösterebilmesi için firmanın rekabet stratejilerini avantaja çevirebilme yeteneğine sahip olmasından geçtiğini savunmaktadır (Beal, 2006). Porter (1996)'a göre rekabet üstünlüğü bir işletmenin pazar konumunu koruması ve sürekliliğini sağlaması için uyguladığı stratejilerin sonucudur. ,yani işletmenin daha iyi müşteri potansiyeli oluşturarak pazardaki üstünlüğünü artırmasıdır. Rekabetçi bir strateji ya rakiplerinden farklı bir değer oluşturmalı ya da rakiplerinin oluşturduğu bir değeri farklılaştırarak rakiplerine karşı koruyabilir.

Stratejik rekabetçilik bir firmanın değer yaratan bir stratejiyi başarılı bir şekilde ortaya koyması uygulamasıdır. Ancak, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci ile birlikte dünya ticaretinin büyümesi ve kazandığı küresel boyut, işletmelerin daha zor şartlarda faaliyet göstermesine, daha az maliyetle daha hızlı ve tüketiciler için değer yaratacak farklılığı ortaya koymaya zorlamaktadır. Bu durum birbiriyle rekabet halinde olan işletmeleri daha da rekabetçi olmaya ve rakiplerinden farklı mal veya hizmet üretmeye yöneltmektedir (Karacaoğlu, 2006). Bamberger

(1989)'a göre Porter rekabet üstünlüğü kavramını işletme maliyetlerini aşarak alıcıların değer yaratabilmesi; düşük maliyet ve fiyatlandırma, daha iyi servis, daha hızlı dağıtım, iyi bir marka imajı veya mühendislik kapasitesi gibi işletme kaynaklarına hitap edecek duruma gelmeyi sağlamak olarak tanımlar. İşletmeler rekabet üstünlüğü yaratmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak ayırt edici yetenekler; yani, modern donanımlar, yetenekli çalışanlar, etken bilgi sistemleri ve iyi bir yönetim oluşturabilmelidirler.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletmelerin stratejik değerdeki kıt ve değerli kaynaklara önceden sahip olması sonucunda elde edilebilmektedir. Bu kaynaklara sahip işletmelerin, rekabet üstünlüğünü sürdürülebilmesi çok önemli olmakla birlikte güçtür. İşletmenin üstün yönleri rakipler tarafından taklit edilebilmektedir. Bu durum ise, işletmenin karlılığını etkileyebilmektedir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, işletmelerin değer meydana getiren stratejilerinin rakipler tarafından taklit edilememesini ve uygulanamamasını gerektirmektedir. İşletmelerin üstünlüklerini sürekli sürdürme çabası içerisinde olması gereklidir. Bunu yapabilmek ise uygun rekabet stratejilerinin belirlenmesi ile mümkündür (Gök, 2009).

Ulrich ve Lake (1991)'e göre rekabet üstünlüğünün 2 temel ögesi vardır:

- Algılanan müşteri değeri: Çalışanların müşteri ihtiyaçlarını anlaması ve bu ihtiyaçları karşılaması
- Benzersizlik: Kuruma özgü, taklit edilemez yeteneklerin geliştirilmesi

İşletmeler müşterilerine değer üreten benzersiz yetenekler sunarak rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Benzersizlik, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamadıkça rekabet üstünlüğü sağlamış sayılmaz (Ulrich ve Lake, 1991). Ulrich ve Lake' nin rekabet üstünlüğü teorilerinin yanı sıra, Porter' da rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için bazı faktörlere dikkat çekmiştir (Tekin ve Çiçek, 2005: 64);

- Rekabet üstünlüğü araştırma ve geliştirme ile yenilikçilik ve değişimden kaynaklanır,
- Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin bütün değerlerini kapsar,

- Rekabet üstünlüğü, sadece araştırma ve geliştirme ile birlikte sürdürülebilmektedir,
- Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği, sürekli kaynak geliştirmesine bağlıdır,
- Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için, küresel bir strateji geliştirmek gerekmektedir.

Bu faktörlerde göz önüne alarak diyebiliriz ki; işletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdürebilmeleri önemli bir sorundur. İşletmelerin rekabet pozisyonlarının her an, varlık ve yeteneklerinin geliştirilmesi sonucunda değişebileceği belirtilmiştir. Bu nedenle işletmeler belirli bir zaman içerisinde rekabet üstünlüğünü sağlamış olsalar da bu durumun her zaman aynı şekilde sürdürülebilmesi mümkün olamayabilir(Ülgen ve Mirze, 2007).

Tablo 2: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramının Gelişimi

Alderson (1965)	SRU'nun oncusudur. Farklılık yaratabilmekte 3 temel strateji öne sürmüştür;teknolojik, kanuni, coğrafik.
Hall (1980)	Başarılı işletmeler ya en düşük maliyet ya da en fazla farklılaştırılmış pozisyonasahtirler.
Henderson (1983)	En iyi ve en hızlı adapte olabilenler, rakipleri karşısında büyük bir avantaj eldeederler.
Coyne (1986)	SRU'nun varlığını devam için gerekli olan erklerin tanımlanması.
Ghemawat (1986)	Sürdürülebilirliğe vesile olan avantajlar, hedef pazar büyüklüğü, kaynaklara ve müşteriye ulaşmada üstünlük ve rakiplerin opsiyonlarında sınırlamalar.
Day ve Wensley (1988)	Üstünlüğün potansiyel esasları; ustun yetenek ve ustun kaynaklardır. SRU'nde başarıya değer biçerken, rakiplerin ve müşterilerin görüşleri hesaba katılmalıdır.
Dierickx ve Cool (1989)	Firmanın mal varlığı pozisyonunun sürdürülebilmesinin temelinde bu kıymetlerin yerine konulabilirliği ve taklit edilebilirliği vardır.
Hamel ve Prahalad (1989)	Firma, küresel liderlikte başarılı olmak için yeni avantajlar yaratmayı öğrenmelidir.

Tablo 2'nin Devamı

Prahalad ve Hamel (1990)	SRU temel yetkinliğin sonucudur. Firmalar, kaynaklarını ve yeteneklerini,değişim fırsatlarına kolayca adapte olacak şekilde güçlendirmelidir.
Barney (1991)	SRU yaratmak için firmada olması gereken dört gösterge; değer yaratma, taklit edilemezlik, yerinin doldurulamaması, ender olma.
Conner (1991)	Kaynak Temelli Görüş
Peteraf (1993)	SRU için dört koşulun birleştirilmesinin gerekliliği.
Bharadwaj, Varadarajan ve Fahy(1993)	SRU'nun var olması, onun müşteriler tarafından fark edilmesine bağlıdır.
Hall (1993)	Firmanın konuyla ilgili sahip olduğu farklılaştırma yeteneğine izin veren maddi olmayan varlık ve yetkinlikler SRU ile sonuçlanır
Day ve Nedungadi (1994)	Rakibe yönelik değil müşteriye yönelik strateji.
Hunt ve Morgan (1995)	Kaynaklardaki karşılaştırmalı üstünlük pazarda rekabet avantajına dönüştürülebilir.
Oliver (1997)	Kurumsal anlamda ve gerekli kaynakların temini için ihtiyaç duyulan sermaye SRU için zorunludur.
Srivastava, Shervani ve Fahey(1998)	Pazar kaynaklı değerlerin çerçevesini çizerken iki ana başlık altında konuyu incelemiştir. İlişkisel ve entelektüel. Çoğunlukla maddi olmayan bu yetenekler eğer müşteriler için ender değerler geliştirebilirlerse, SRU başarısı için kaldıraç

Kaynak; Hoffman, "An examination of the sustainable competitive advantage concept: Past, Present, and Future", Academy of Marketing Science Review, no:4.,2000,s.1.

Rekabet üstünlüğü fikri Day(1984)'in rekabet avantajlarının devamlılığına yardımcı olabilecek stratejiler önermesiyle gündeme gelmiştir. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün günümüzdeki anlamıyla kullanılması ise Porter'in sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede firmaların sahip olması gereken temel rekabet stratejilerini tartışmaya açmasıyla başlamıştır. Yalnız bu strateji çalışmalarında resmi bir tanımlama yapılmamıştır. Day ve Wensley(1988), uygulamada ve strateji literatüründe rekabet avantajı için yaygın kullanımı içeren bir

tanımlama olmadığını öne sürmüşlerdir. Barney (1991) ise, Firmaların değer yaratan stratejiler meydana getirebildiği, eskiyi veya potansiyel rakiplerini taklit etmediği, oluşturduğu stratejiler taklit edilemediği sürece sürdürülebilirliğe sahiptirler, şeklindeki tanımıyla kabul gören bir fikir oluşturmuştur (Göral, 2009).

Hoffman (2000)'ın açıklamasına göre; Coyne'de sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olabilmek için müşterilerinin kendi firma ürünleriyle rakip firma ürünleri arasında farklılıklar keşfetmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu farklar, kendi firmasının sahip olduğu rakiplerinin sahip olmadığı bazı becerileri kapsamaktadır. Ayrıca bu farklılık Pazar için satın alma ölçütleri oluşturacak bazı ürün ve teslimat hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde de bulunması gerekir. Rekabet avantajı endüstride devam eden boşlukların firmanın kaynaklarıyla eşleştirilmesi ve rakiplerin hareketlerinin tahmin edilebilmesiyle ortaya çıkarılabilmektedir. Bu avantaj, rakipler boşluğu dolduramadığı devam ettirilebilir. Strateji ve rekabet üstünlüğü alanlarında yapılan bir çok çalışma Mc Kierman tarafından dört okula ayrılarak bir sınıflandırma yapılmıştır. Bunları her biri kendi içinde güçlü bir uygulama yetkinliği olan; Planlama Okulu, Öğrenme Okulu, Konumlandırma ve Kaynak Temellilik Okullarıdır.

2.2.2.3.1. Planlama Okulu

İlk kez 1965 yılında yayımlanan Ansoff' un Şirket stratejisi eserinde bahsedildiği için başlangıcı bu tarih olarak bilinmektedir. Planlama okulu için katkıda buluna bir diğer yazar da George A. Steiner' dir. Ansoff' dan daha geleneksel ve daha az karmaşık bir model ile planlamanın genel olarak kabul görmüş kavramlarını popüler hale getirmeye çalışmıştır. Planlama süreci ayrıntılı bir tanıma tabi tutularak her alanının bir teknikle desteklenerek stratejinin ortaya çıkması sağlanmıştır. Sonuçta mekanik yapı ile strateji geliştirme kontrolü, bilinçli, uzun ve biçimsel bir süreç haline gelmiştir. Bu ise okula getirilen eleştirilerin başında yer alır. Çünkü stratejinin biçimselleştirilmesi ile dinamik yapı göz ardı edilerek stratejinin geliştirilmesiyle uygulanması birbirinden ayrı tutulmaktadır (Mintzberg,1994:47). Planlama okulunun stratejik yönetim düşüncesine yapmış olduğu en önemli katkı, strateji geliştirme sürecini bilinçli bir çaba olarak sunması ve bu çabayı rasyonalize edebilmesidir (Oliver, 2002).

2.2.2.3.2.Öğrenme Okulu

Öğrenme okulunun temelinde yatan kesin bir disiplin olmamasına rağmen bu okulun; psikolojide öğrenme kuramı ile matematikte kaos kuramlarını dikkate alarak ortaya çıktığı savunulur. Okulun belli başlı varsayımlarından biri geleceğin belirsiz olması ve bu nedenle de geleceği tahmin etmenin olanaksız olacağıdır. Diğer bir temel varsayım da, bir soruna ilişkin tüm alternatiflerin tam olarak bilinemeyeceği, bilinse dahi tüm alternatiflerin ayrıntılı olarak değerlendirilemeyeceğidir. Dolayısıyla kişilerin bilişsel sınırlılıkları, bilgi yetersizliği ya da kaynak ve zaman yetersizlikleri gibi nedenlerle bir soruna ilişkin ayrıntılı analizler yapmak ve bu analizler ışığında, geleceğe yönelik yapılan tahminler doğrultusunda stratejileri planlamak ve ardından uygulamaya koymak mümkün olmamaktadır. Bu anlamda stratejilerin rasyonel bir şekilde planlanması organizasyon gerçekleri ile örtüşmemektedir. Bunun yerine stratejiler zaman içerisinde çeşitli eylem ve kararların bir sonucu olarak kendiliğinden ortaya çıkabilmektedir. Böylece stratejinin biçimlenmesi bir öğrenme süreci haline gelebilmektedir (Sarvan, vd., 2003).

2.2.2.3.3. Konumlandırma Okulu

Konumlandırma ile ilgili kavramlar, literatürde ilk kez M.Ö. 400'lü yıllarda Sun Tzu' nun savaş sanatı için önerdiği konumlandırma stratejileri ile askeri amaçlı olarak kullanılmıştır. Bu stratejiler, 1960 ve 1970'lerden başlayarak ve 1980' li yıllarda hızlanan bir şekilde danışmanlıklar tarafından başvuru yöntemleri arasındadır (Göral, 2009). Konumlandırma Okulu'na göre, strateji geliştirme süreci hesaplamaya dayanan analitik bir süreçtir. Burada amaç, endüstri hakkında elde edilen verileri analiz etmek ve bu doğrultuda en uygun ve en kapsamlı stratejiyi seçmektir. Ayrıca strateji geliştirme sürecinde, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile sanayi yapısının uyumlaştırılması gerekmektedir. Yani tehdit eden güçlere karşı savunmada kalarak, endüstrinin zayıf olduğu alanlarda fırsatları değerlendirmek, böylece daha iyi konuma geçmek esas olmaktadır(Sarvan, vd., 2003).

Bu okula göre strateji geliştirme süreci bir nevi hesaplamaya dayanan analitik bir süreçtir. Burada amaç, endüstri hakkında elde edilen verileri analiz ederek bu doğrultuda en uygun ve kapsamlı stratejiyi seçebilmektir. Ayrıca, strateji geliştirme sürecinde, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile sanayi yapısının uyumlaştırılması

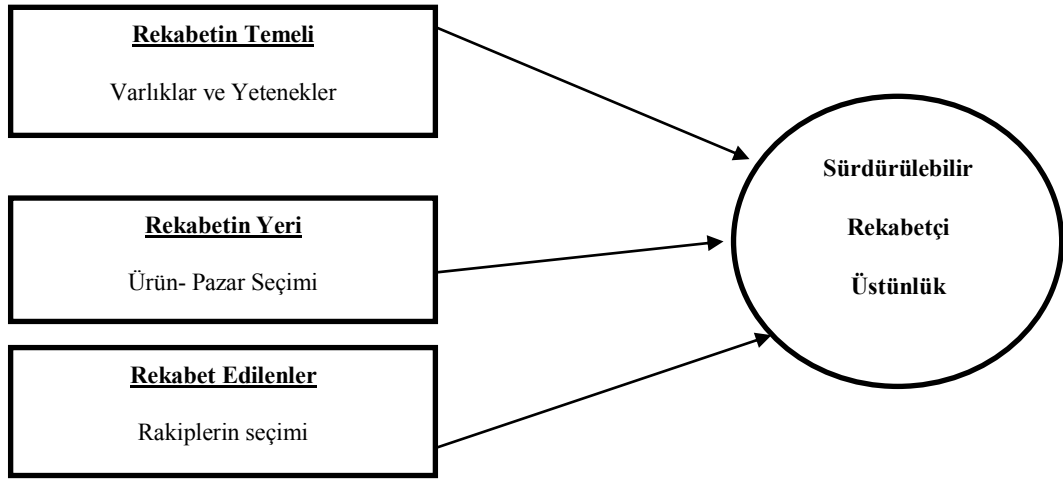
gerekmektedir. Yani, tehdit eden güçlere karşı savunmada kalarak, endüstrinin zayıf olduğu alanlarda fırsatları değerlendirmek, böylece daha iyi bir duruma geçmek okulun düşünceleri arasında yer almaktadır (Mc Kiernan, 1997).

2.2.2.3.4. Kaynak Temellilik Okulu

Bu anlayışa göre strateji, ürün-pazar rekabetçilerine karşı bir davranış geliştirme veya endüstriye giriş engellerini yükseltmeden çok, ekonomik kazanç yaratan kaynakları artırma ve bunları bir araya getirme sanatı olarak tanımlanmaktadır (Foss, 1996). Çevresel durumsallıklar örgüt içindeki biçimsel güç odaklarını belirleyecek güç dağılımını etkileyen birtakım fırsatlar doğuracaktır. Bu şekilde belirlenen biçimsel pozisyonlardaki kişiler, aynı zamanda, örgüt için en kritik kararları alacak ve faaliyetleri belirleyecek yöneticilerdir. Yani, stratejik koşul bağımlılık unsurlarının belirlenmesi ile elde edilen güç, örgüt için kritik bir kaynaktır ve bu, onun çevreden kaynaklanan belirsizliklere cevap vermek üzere geliştirdiği stratejilerde belirleyici roldedir. Kaynak bağımlılığı kuramının stratejik yönetim açısından önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır (Sarvan, vd., 2003).

Kaynak temellilik okulu işletmelerin neden değişik stratejiler sonucunda değişik sonuçlara ulaştığı üzerinde durur. Bu konu sonucunda ulaşılan ortak düşünce bir firmanın pazarda iyi bir yer sahibi olabilmesi yani rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için kaynak ve becerilerini bir araya getirerek bunu başarabilmeleridir. Bu okul, bir firmanın deneyimlerinin, sahip olduğu karakter ve kültürünün güçlü yanlarının stratejiyi oluşturduğunu ve stratejinin de firma başarısını belirleme konusunda öneme sahip olduğu bilinmektedir (Cambell, 2002). Rekabet üstünlüğü alanında yapılan çalışmalardan bir başkası da David A. Aaker tarafından yapılmıştır. Aaker, Rekabetçi üstünlüğü belli kollara ayırarak hangi alanda gerçekleştiğinin tespitini yapmıştır.

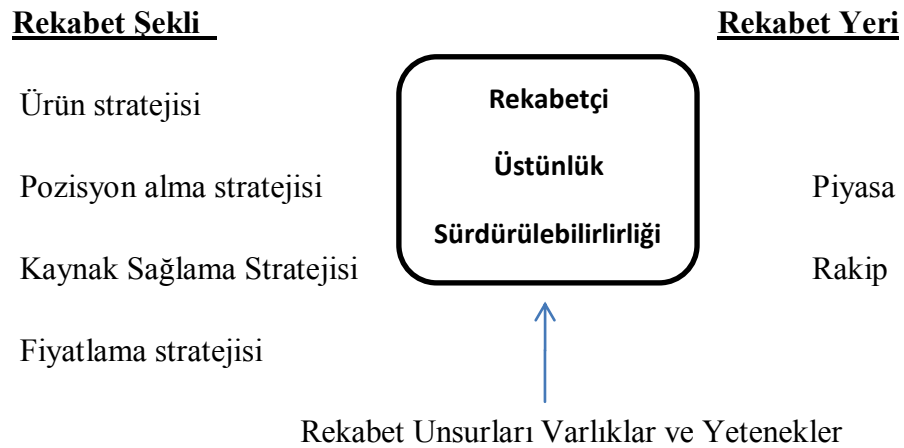
Şekil 1:Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük



Kaynak: David A. Aaker, Stratejik Market Management, Third Edition John Wiley&Sons Inc.Newyork, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore, 1992, s. 183

Aaker (1989)’ a göre bir rekabet stratejisi, rekabet etme şeklini ve nerede rekabet edildiğini kapsar. Doğru şekilde doğru yerde rekabet etme sadece belirli bir süre için işletmelere kar sağlayabilir. Esas olan rekabetin temelini oluşturan varlık ve beceriler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve uzun vadeli performansın temelini oluşturur. Aaker, yaptığı araştırmada firmaların dünyada nerede yer aldıklarını belirleyen rekabet gücü kaynaklarını belirtmiştir. Aşağıdaki şekil bu çalışmada yapılan rekabetçi üstünlük gücünü yansıtmaktadır:

Şekil 2:İşletmelerde Rekabetçi Üstünlüğü Sağlama ve Sürdürebilme Gücü



Kaynak: David A. Aaker, Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage, California Management, 1989, s. 92

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için üç ana etkene ihtiyaç duyulur. Bunlar; başarılı rekabet için anahtar faktörün kurulması, katma değeri olan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve kritik teknolojinin korunmasıdır. En önemli rekabet başarısı pazarlama faaliyetleri ve stratejilerinin düzenlenmesidir.

Literatürde rekabetçi üstünlük sağlayan işletme kaynaklarına da değinilmiş olup onları da şu şekilde sıralamak mümkündür (Baykara, 2010):

- Kıt bulunurlar,
- Elde tutulabilme süreleri uzundur,
- Taklit edilmeleri çok zordur,
- Piyasalarda kolayca alınıp satılmazlar,
- Bir işletmeden diğerine bu kaynakların transferi zordur

2.2.2.4. Rekabette Üstünlük Elde Etmede Sahip Olunması Gereken Özellikler

1. Esnek olmak: Günümüzde sektörler, iş, rakipler, müşteriler ve onların ihtiyaçlarına ilişkin tüm unsurlar sürekli değişim göstermektedir. Bu unsurlar geçmişte hiçbir etkisi olmayan yeni rakipler, teknolojiye, demografideki ve yasal düzenlemelerdeki gelişmeler tarafından sarsılmaktadır. İşletmelerin tahmin edilemeyen bu değişim ve belirsizlikleri yönetebilmeleri işletmelerin esnekliğine bağlıdır. Çevrenin yapısı esnekliği, hız ve yeniliği gerektirir. İşletmelerin yeni rekabetçi alanda etkinlikle faaliyet gösterebilmelerine en büyük katkı stratejik esneklikle sağlanır. Stratejik esneklik, işletmelerin değişen rekabet koşullarını önceden tahmin edebilmeleri ve bu koşullara anında cevap verebilmeleri ve ona dayanarak da rekabet üstünlüğü elde etme ve devam ettirebilme kapasiteleridir (Besler, 2002).

2. Hızlı olmak: Rekabet ortamı üç aşamada işletmeleri hızlı olmaya zorlamaktadır. Birincisi, yeni ürünleri hızlı bir şekilde üretebilmektir. Küresel pazardaki rekabet ortamı ürünlerin ömürlerini kısaltmaktadır. Bu yüzden rekabet ortamındaki işletmeler pazara hep yeni ürün sürmekle yükümlüdürler.

İkincisi, ürün ya da hizmetlerin müşterilere hızlıca ulaştırılmasıdır. Artan rekabetle tüketicilerden gelen talepler işletmelerin rakiplerine cevap vermelerinde daha hızlı rol oynamaları gerekir. Üçüncüsü ise, karar verme

sürecindeki hızdır. Rekabet ortamının gerektirdiği yenilik ve hız düzey yapıların değerini azaltmakta yatay yapıların önemini artırmaktadır (Besler, 2002).

3. Yenilikçi ve yaratıcı olmak: yoğun değişim ortamında rekabet edebilmek için işletmenin içsel işleyişini, diğer bir ifade ile süreçleri, yapılarını ve sistemlerini yönetebilmeyi hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmeyi öğrenmesi gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler yeniliklere açık ve sürekli öğrenmeye odaklı olmalıdırlar. Yenilikçilik, iş dünyasındaki gelişmeleri sistematik olarak tanımlamaya ve sonra bu değişimi fırsatlara çevirmeye olanak verir (Besler, 2002)
4. Küresel Düşünmek: Günümüzde ülkelerin coğrafi sınırları, yerel işletmelerden daha verimli ve hızlı hizmetler sağlayabilen rakip yabancı işletmelerin o ülkenin pazarına girmesi için bir engel değildir. Bilgi çağının işletmeleri küresel faaliyetlerin etkinliğini ve rekabetçi yaklaşımını pazarlamanın duyarlı yaklaşımıyla birleştirme yoluyla farklı yörelerde bulunan müşterilere sunmalıdırlar. Bilgi çağının işletmeleri kendi faaliyet alanlarında dünyanın en iyi işletmeleriyle rekabet etmek durumundadır. Yeni ürün ve hizmet üretmek adına yüklü tutarlar yatırmak yerine, bu yatırımların geri dönebilmesi için dünya çapındaki müşterilere ulaşma olanaklarının oluşturulması gerekmektedir (Besler, 2002).

2.2.2.5. Rekabet Gücü

Rekabet tanımında olduğu gibi rekabet gücünün de net bir tanımı yapılamamakla birlikte; rekabet gücü kavramı bir işletmenin rekabet ortamında karşılaştığı rekabet baskısına dayanabilme gücü ya da bir işletmenin rekabet baskısı oluşturabilmesini sağlayan güç şeklinde açıklamak mümkündür (Türkkan, 2000). Bunun yanı sıra rekabet gücünü aslında tek başına ele almak yerine rakiplere göre tanımlamak daha doğru olacaktır. Fiili ve potansiyel rakiplerin bulunmadığı bir ortamda rekabet gücü anlamını yitirebilir. Buradan da anlaşılacağı gibi rekabet gücü kavramı fiili ve potansiyel rakiplere sahip bir ortamda geçerli bir kavramdır (Altay, 2006).

Baykara (2010)'ya göre rekabet gücü, üretim ve verimliliğin artması yaşam standartlarının iyileşmesi ve istihdamın gerçekleştirilmesi için bir ön koşuldur. Rekabetin anahtar faktörü, işletmeler ile işletmelerin iş çevreleridir. Rekabet bir firmanın müşterilerinin isteklerini diğer firmalara göre daha etkin bir şekilde gerçekleştirmesi, yani mal ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuza temin edebilmesidir. Rekabet gücünün artması ise;

- Üretimin ve ihracatın artmasına,
- Aynı zamanda karlılık artışıyla, yatırımların gelişmesine,
- Bunlara karşılık da istihdamın artmasına neden olmaktadır.

Rekabet gücünü etkileyen faktörleri ise şu şekilde sıralanabilmektedir;

1. Maliyetler
2. Verimlilik
3. Karlılık
4. Rekabetçi bir iç piyasa
5. Ticaret politikası
6. Kamu sektörü
7. Makro Ekonomik Politikalar
8. Devletin Rolü

Porter (2007)' a göre işletmeler stratejilerini formüleleştirirken çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak rekabet ettiği çevreyi iyi tanımalıdır. Sektör yapısı, işletmelerin strateji belirlerken işletmeler için oldukça önemli ve işletmelerin rekabet kurallarını oluşturmada etkindir. Sektörü ve sektörde yer alan işletmeleri, makro çevrelerden gelen etmenler etkileyebilir. Bu nedenle işletmeler rekabet içinde oldukları sektörleri iyi tanıdıklarında çevresel faktörlerle daha iyi mücadele edebilirler. İşletme düzeyinde rekabet gücüne baktığımızda, herhangi bir firmanın, herhangi bir piyasada rakiplerine göre daha düşük maliyette üretimde bulunabilmesi, ürün kalitesi, sunulan hizmet veya ürün çekiciliği gibi açılardan rakipleriyle eşit veya onlardan üstün durumda olması, bunların yanında yeniliklere açık yeni ürünler üretebilme yeteneğine sahip olması şeklinde tanımlanabilir (Yılmaz, 2009).

Endüstriyel rekabet gücü ise; işletme düzeyindeki rekabet gücü kavramıyla benzer olup, bazı alanlarda farklılıklara da sahiptir. Endüstri aynı alanda faaliyet

gösteren çok sayıda işletmeyi kapsadığı için, rekabet gücü açısından da bu toplu işletmelerin toplam rekabet gücünü ifade eder. Endüstri düzeyinde rekabet gücü belirleyicileri olarak söz konusu endüstri dalında çalışan işgücünün maliyeti, faktör verimliliği, Pazar payı gibi etmenler daha önemli duruma gelir (Timurçin, 2010).

Günümüzde rekabet gücü sağlayan temel unsur; ürünlerdeki ve üretim sistemlerindeki yenilik kavramıdır. Rekabet gücü sektörün ve sektörde yer alan işletmelerin sahip oldukları rekabet avantajlarına dayanır. Rekabet gücü sağlama açısından Porter'ın temel stratejileri olarak bilinen maliyet liderliği farklılaştırma ve odaklanma gibi üç temel strateji, işletmelerin rekabet gücünü belirleyen faktörlerdendir. Rekabet gücünü belirleyen faktörleri işletme içi ve işletme dışı faktörler olarak sıralamak mümkündür (Sayli vd, 2006).

Tablo 3:Rekabet Gücü Tanımları

Yazarlar	Yıl	Tanım
ABD Başkanın Endüstriyel Rekabet Komisyonu	1985	Rekabet gücü ülkelerin serbest ve yerleşmiş pazar koşulları altında vatandaşların reel gelirlerini arttırmaya çalışırken, aynı anda ürettiği ürün ve hizmetleri uluslararası pazarlara sunabilmesi ve başarılı olabilmesidir
Scoot ve Lodge	1985	Ülkelerin kaynaklarından sağladıkları kazançlar artarken, uluslararası ticarete yönlendirebileceği ürün ve hizmetlerin üretilip, dağıtılmasıdır.
Hastasapoulos,KrugmanveSummers	1988	Yaşam standartlarında kabul edilebilir artışlar sağlanırken, ülkenin dış ticaret bilançosunu dengeye getirebilme özelliğidir.
Majestelerinin Hazinesi, İngiltere	1988	Ülkedeki işletmelerin dış pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmesidir. Ayrıca diğer ülkelerdeki pazarlarda elde etmiş olduğu pazar payı da rekabet gücü için önemli bir göstergedir.
Fagergerg	1988	Ülkenin temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirmesi, özellikle dış ticaret bilançosunda problemler yaşamadan, gelir ve istihdam oranında büyümenin sağlanmasıdır
Velloso	1991	Diğer dünya ülkelerinin sağlamış olduğu etkinlik standartlarının karşılanması, ülkenin uluslararası pazarlara olan katılım kapasitesinin artırılmasıdır
Haque	1991	Ülkenin ihracat yeteneği, üretim kaynakların ve doğal kaynakların etkin kullanılması ve ülkedeki yaşam standartlarının artırılmasını sağlayan verimlilik artışlarını kapsayan çok boyutlu bir kavramdır

Tablo 'ün Devamı

UNICE	1993	Dışsal pozisyonunda bir kötüleşme yaşamadan gelişmiş ülkelerin sağladığı göreceli yaşam standartlarında artışların sağlanması hatta artırılması rekabet gücünün yüksekliğini ifade etmektedir.
OECD	1992	Ülke içindeki reel gelir artışı sağlanırken, yabancı ülkelerdeki müşterilerin zevk ve beklentilerine uygun ürün üretebilme özelliğidir
Avrupa Birliği Komisyonu	1994	Ülkelerin, işletmelerin, endüstrilerin, bölgelerin sıkı rekabet ortamında, üretim faktörlerinin getirilerini arttırmaları, yüksek iş gücünü yaratabilmeleridir

Kaynak: Timurçin, D. 2010, "Türkiyede Kobilerde Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelemenin Etkisi", (Yayınlanmış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bu tanımlardan yola çıkarak rekabet gücüyle ilgili temel özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Timurçin, 2010);

- Rekabet gücüne sahip olmanın ana amacı, ülkedeki yaşam standartlarını vatandaşların refahını artırmaktır,
- Diğer ülkelerde rekabet edebilmek için ülkenin kendine has potansiyel ve yeteneklerine odaklanmak gereklidir,
- Ülkenin rekabet gücü araştırıldığında uluslararası pazar payı, üretim, istihdam gibi çok sayıda değişik alan göze çarpmaktadır.

2.2.2.6. Porter'ın Rekabeti Etkileyen Beş Güç Teorisi

Kotler (2000), Porter'ın pazarın veya Pazar bölümünün uzun vadede kar çekiciliğine sahip beş kuvvetinin olduğunu belirtir. Bunlar; rakipler, pazara potansiyel giriciler, onların yerine girenler, satın alıcılar ve tedarikçilerdir. Bu beş tehdit şu şekilde sıralanır:

1. *Mevcut Rakipler arasındaki Rekabet:*

Geleneksel olarak işletmelerin rekabet analizine odaklandığı grup rakipler ve bu rakipler arasındaki rekabetin şiddetidir. Her sektörde aynı alanlarda olup benzer ürünleri aynı müşteri kitlesine sunan ve bu nedenle birbirleriyle rekabet içinde olan

işletmeler vardır. Bu rekabetin şiddeti bazen çok yüksek, bazen de çok düşük olabilir (Ülgen ve Mirze, 2007).

Endüstrideki rekabetin şiddeti yüksek olduğu zaman işletmeler fiyat düşürme reklam savaşları veya yeni ürün sunma gibi yöntemleri gerçekleştirirler. Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunu, rakiplerin sayısının çok olması ya da eşit rakipler olması, endüstri gelişiminin yavaş olması, farklılaşmanın yada geçiş maliyetlerinin olmaması, büyük miktarda kapasite artışı, farklı rakipler ve yüksek çıkış engelleri belirlemektedir (Bülbül, 2003).

2. Potansiyel Rakiplerin(Yeni Girişimcilerin)Tehdidi:

Yeni rakipler, yeni üretim kapasiteleri ve pazardan pay alma kapasiteleri ile endüstrideki mevcut işletmeler için tehlike teşkil etmektedir. Bu nedenle mevcut işletmeler yeni işletmelerin pazara girmesini engellemek için önemli tedbirler almanın yanı sıra endüstriye önceden girmiş olmanın avantajlarına da sahiptirler. Bunlar ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırma, sermaye gereksinimi, geçiş maliyetleri, dağıtım kanallarına ulaşabilme gücü, ölçeğe bağlı olmayan maliyet dezavantajları ve hükümet politikaları olarak sayılabilir (Bülbül, 2003).

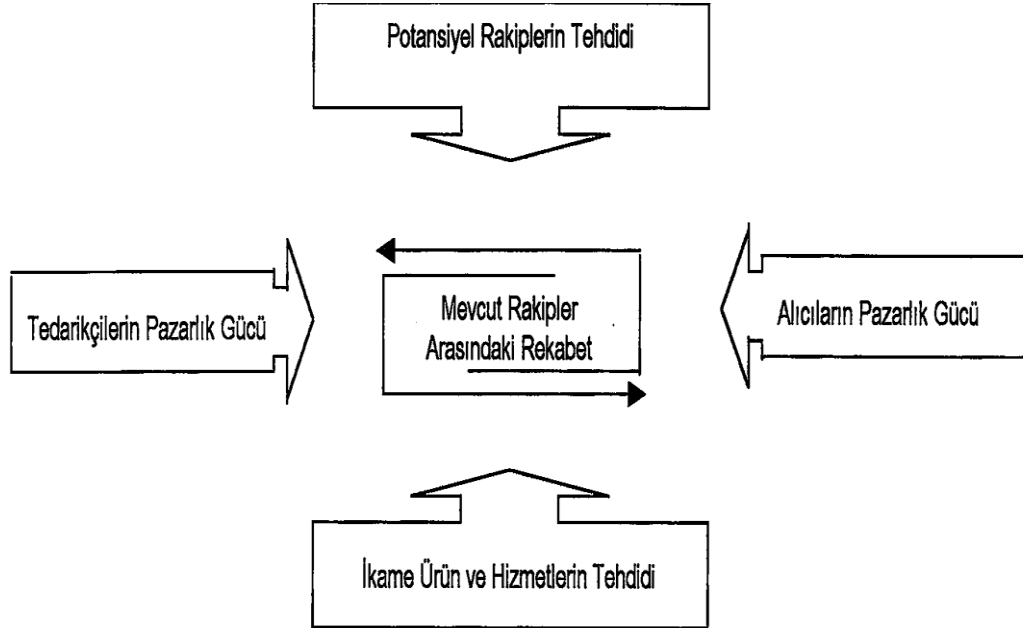
Aynı ürünü üreten işletmeler aynı pazara girebilir. Ne kadar işletme rekabete dahil olursa, Pazar payını korumak ve karları sürdürmek mevcut işletmeler için de zor olacaktır. Yeni rakiplerin piyasaya girmeleri fiyatlar üzerinde sınırlayıcı bir etki yapacak ve yeni girişleri önlemek için gereken yatırımları yönlendirecektir (Samur, 2009).

3. İkame Mal ve Hizmetlerin Tehdidi:

Bir endüstrideki bütün işletmeler ikame ürünleri üreten endüstrilerle rekabet halindedir. Benzer müşteri ihtiyaçlarını gideren bunun yanında farklı özelliklere sahip olan ikame ürünler işletmelere üst düzeyde yükler getirmektedir. Müşteriler daha düşük fiyatı yada daha çok kullanışlı ikame ürünleri karşılaştırarak ikame ürün tehdidini güçlendirmektedirler (Bülbül, 2003). İkame mal ve hizmetlerin tehdidi, tipik olarak fiyat rekabeti ile endüstriyi etkilediği zaman bu ikamelerin tehdidini değerlendirmeyele başka endişeler oluşabilir. İkame malların etkilerine dikkat

edildiğinde bir stratejistin fiyat performansları üzerindeki ikameleri incelemesi ve üretim maliyetlerini belirlemesi gerekmektedir (Samur, 2009).

Şekil 3:Porter' in Sektör Rekabetini Şekillendiren Beç Kuvveti(Güç)



Kaynak: Porter(1998)

4. Alıcıların Pazarlık Gücü:

Yerel ve ulusal alanda, alıcı sayısının sınırlı olması ve bu alıcıların taleplerini karşılayabilecekleri çok sayıda işletmelerin bulunması, alıcıların pazarlık gücünü arttırmaktadır (web 1). Müşteriler eğer daha kaliteli ürünler daha iyi hizmet gibi maliyetleri artırıcı beklenti içindeyseler, fiyatların düşürülmesi yönünde hemfikirlerse, rekabetçi bir tehlike var demektir. Öte yandan zayıf müşteriler işletmelere fiyat yükseltip kar elde etme imkânı sağlarlar. Müşterilerin işletmelerden talepleri kendilerinin işletmeye göre değişen güçlerine bağlı bir durumdur (Ertürk, 2009).

Alıcı gücünün çoğu kaynağı, tüketiciler ve kurumsal müşteriler için eşit ölçüde geçerlidir. Kurumsal müşterilerde olduğu gibi tüketicilerde farklılaşmamış, kazançlarına göre pahalı ve ürün performansının sınırlı sonuçlar doğurduğu türde bir ürün satın alıyorsa fiyata daha duyarlıdırlar. Tüketicilerin temel farkı ihtiyaçlarının daha soyut ve ölçülebilir olmasıdır (Porter, 2011).

5. *Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:*

Tedarikçiler mal ve hizmetlerin kalitesini düşürecekleri ya da fiyatları yükseltecekleri tehdidi ile endüstrideki işletmeler üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Tedarikçiler güçlü durumdalarsa endüstri karlılığı düşecektir. Tedarikçileri güçlü kılan koşullarla alıcıları güçlü kılan koşullar benzeşmektedir (Bülbül, 2003). Tedarikçi grubunun temin ettiği ürünün ikamesi yoktur. Örneğin pilot sendikaları havaalanları üzerinde hatırı sayılır bir tedarikçi gücü çünkü iyi eğitilmiş bir pilotun alternatifi yoktur (Porter, 2011).

2.2.2.7. Rekabet Stratejileri

İşletmelerin uzun süre karlılığını koruyabilmesi için rekabetçi üstünlüğü koruyabilmesi gerekir. Bu sebeple işletmelerin tüketicilere diğer işletmelerin sunduğu imkânlardan daha yükseğini sunması gerekmektedir (Karaarslan, 2008). Genel olarak işletmeler, rekabet stratejilerinden birini seçerek uygulamaktadırlar. Fakat bazı durumlarda işletmeler ana hedef olarak birden fazla stratejiyi de uygulayabilmektedirler. Her hangi bir stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayabilmek için örgütte yer alan herkesin duyarlı davranması gerekmektedir. Rekabet stratejileri, sektörde rakiplere karşı fark yaratmak amacıyla yapılırken bazı durumlar içinde yüksek getiri getirmesi ve bazı durumlarda da standart bir seviye getiri elde etmeyi sağlamaktadır (Porter, 2007).

Porter, sektördeki rekabet düzeyini belirleyen beş rekabetçi güçle başa çıkmak için, üç rekabetçi strateji olduğunu belirtmiştir. Bu stratejiler (Göral, 2009);

1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi
2. Farklılaştırma Stratejisi
3. Odaklanma Stratejisi' dir.

1) *Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi*

İşletmeler rakiplerine göre düşük maliyet pozisyonu belirlemek suretiyle maliyet liderliğine dayalı rekabet üstünlüğünü elde edebilirler. Bu stratejileri öğrenme ve

deneyim etkilerinin yaygınlık kazanmasıyla 1970’li yıllardan itibaren geçerlilik kazanmıştır. Maliyet liderliği verimli ölçekte işlek işletmelerin kurulmasını, deneyimlerin etkisiyle maliyetlerin düşürülmesinin sağlanması maliyetlerin ve genel giderlerin sıkı kontrolü, ar-ge, satış, reklam gibi maliyet kalemlerinin en aza indirilmesini gerektirmektedir (Karacaoğlu, 2006). Maliyet liderliğinde, işletme maliyetlerini rakiplerine oranla en düşük seviyede gerçekleştirerek, mal veya hizmetlerinin üretilip dağıtılmasını sağlayan stratejileri bulunmaktadır. Bu stratejileri uygulamakta olan işletmelerin hem kazançları, hem pazar payları, hem de kazançlarında artış olacaktır (Çam, 2002).

Maliyet liderliğinin uygulanabilmesi aşağıda sıralanmış olan faktörlere bağlıdır (Dinçer, 2003);

- Yüksek Pazar payı
- Hammaddeye kolay erişim
- Mamullerin standartlığı
- İşletmelerin ekonomiklik ölçeğine, öğrenme eğrisinin düşmesine
- Pazarın yüksek fiyat elastikiyetine

Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmese de rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana tema niteliğindedir. Rakiplerine karşı düşük maliyetli bir konuma sahip olan işletmeler, hem beş rekabet gücü ile başa çıkabilirler hem de üstünlük elde edebilirler. Bu üstünlüklerde şu şekilde sıralanmaktadır (Porter, 2007:47-45);

- İşletmeye ortalamanın üzerinde getiriler sağlar,
- İşletmeye rakipleri karşısında bir koruma sağlar,
- İşletmeyi güçlü alıcı kitlesine karşı korur,
- Tedarikçiler karşısında işletmeye bir savunma sağlar,
- Maliyet avantajlarıyla ölçek ekonomileri açısından önemli bir giriş engeli sağlar,
- İşletmeyi ikame ürünler karşısında rakiplerine göre şanslı duruma getirir.

2) Farklılaştırma Stratejisi

Pazara benzeri olmayan bir ürün yada hizmet sunabilme becerisidir. Burada önemli olan müşteri grubunun işletmenin ürünlerinin veya hizmetlerinin farklı olduğunu algılamasıdır (Çetinkaya, 2006:59). Diğer bir ifadeyle, ürün kalitesi, özellikleri veya satış sonrası hizmetler bakımından müşterilere benzersiz yada üstün değerler sunmasıyla birlikte işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük ve farklılık elde edebileceğini savunan yaklaşımdır (Bülbül, 2003).

Coşar (2006), işletmenin sunmuş olduğu ürün veya hizmette yenilikler gerçekleştirerek, sektördeki rakiplerden daha farklı ürünler ortaya koymak şeklinde tanımlamaktadır. Diğer yandan, ürün hakkında müşterilerin algılarında farklılıklar oluşturmaktır. Farklılaştırmaya giden işletmeler, ürünlerini rakip ürünlerine karşı farklılaştırarak, müşterilerin bu farklılaştırmadan dolayı oluşan fiyat farkını ödemeleri için bağımlılık oluşturmalarını da sağlarlar. Çünkü markanın temel amacı, müşterinin gözünde ürüne bir farklılık getirmektir.

Farklılaştırmanın işletmeler için sağladığı fırsatlar ve risklere göz atmak gerekirse (Dinçer,2003:202-2003);

Fırsatlar

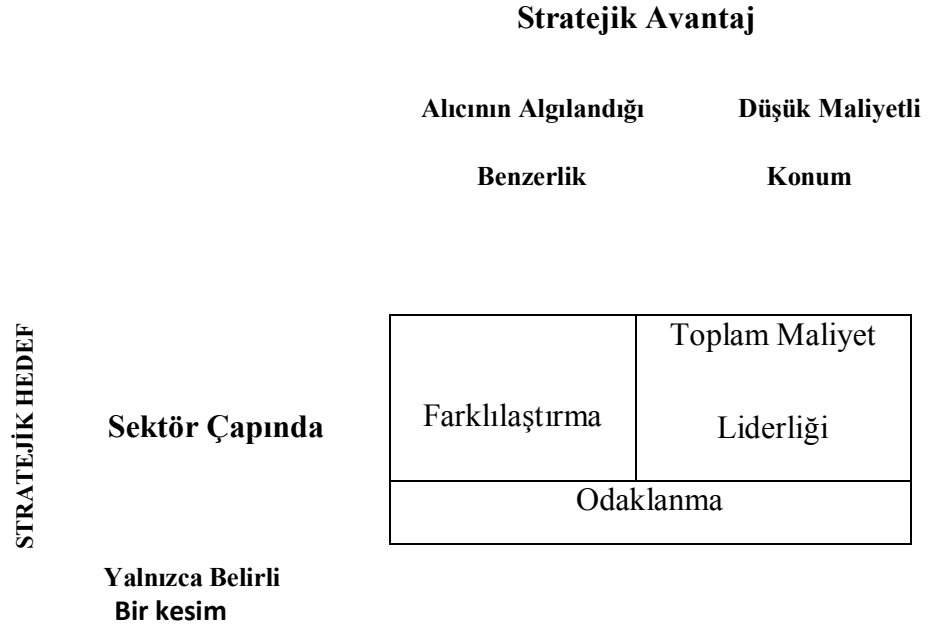
- Marka bağımlılığı sağlayarak, fiyat hassasiyetini azaltır.
- Marka sadakati, yeni ürünler için giriş engeli oluşturur.
- Tedarikçilerin gücüyle başa çıkabilecek yüksek kar marjı oluşturur.
- Alıcıların gücü, karşılaştırma yapabilecekleri seçeneklerden yoksun oldukları için fiyat hassasiyetleri az olur.
- Müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran firma ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi korunur.

Riskler

- Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış firma arasında maliyet farklılığı o kadar artar ki, farklılaştırma, marka sadakatini koruyamayacak duruma gelir.
- Alıcıların farklılaştırmaya ihtiyacı azalır

- Taklit algılanan farklılaştırmayı daraltır.

Şekil 4: Rekabet stratejileri



Kaynak: Porter, M. E., 2007, Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, s49, İstanbul

3) Odaklanma Stratejisi

Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinden farklı olarak tüm pazara değil pazarın küçük bir alanına hitap eder. Burada işletme pek çok alanda üretim yapmak yerine oldukça kısıtlı bir pazar için ürün üretir. Ancak hedeflediği pazarda işletme yine farklılaştırma ve maliyet liderliği için çaba gösterir. Bu noktada odaklanma stratejisi, maliyete ve farklılaştırmaya odaklanma şeklinde bölünecektir(Karaarslan, 2008).

Ülgen ve Mirze (2004)'ye göre odaklanmış stratejiler, iki ana rekabet stratejisinin farklı pazar alanında uygulanması sonucu ortaya çıkar. Seçtikleri hedef müşteri kitlesine yönelik, onların ortak özelliklerine hitap edecek mal ve hizmetler üzerine odaklanan işletmeler, rekabetçi stratejilerin uygulanacağı alanı daraltabilir ve strateji etkinliğini artırabilirler. Pazar alanının farklı müşteri gruplarına göre daraltılması, pazarı daha özellikli hale getirir ve genellikle rekabet eden işletmelerin sayısını azaltıcı etki yaratır. Bu daraltılmış pazara girişleri etkileyebileceği gibi rekabetin şiddetini değiştirmesinde de etkili olabilir.

Odaklanma stratejisi her zaman ulaşılabilir Pazar payı üzerine bazı sınırlamalar getirir. Odaklanma kaçınılmaz olarak ya karlılıktan yada satış hacminden vazgeçmeyi gerektirmektedir (Porter, 2007:50). Odaklanma stratejisinin başarısı, odaklanılan bölümle diğer bölümlerin farklılığına bağlıdır. Odaklanma stratejisini uygulayan işletmeler, rakiplerini geniş pazarlarda görerek eksik hizmet sundukları bir alana kendilerini verip sadece o kitleye hizmet etmelerinden dolayı rekabet üstünlüğü elde ederler (Porter, 1985:15-16).

Tablo 4: Genel Stratejilerin Özellikleri ve Gereklilikleri

Genel Strateji	Genel Olarak Gerek Olan Beceriler ve Kaynaklar	Genel Gereklilikler	Organizasyonlar
Toplam Maliyet Liderliği	Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim İşlem mühendisliği becerileri İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler Düşük maliyetli dağıtım sistemi.	Sıkı maliyet kontrolü Sık, ayrıntılı kontrol raporları Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler.	
Farklılaştırma	Güçlü pazarlama becerileri Ürün mühendisliği Yaratıcı yetenek Güçlü temel araştırma yetenekleri Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış kurumsal ün Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz becerilerle kombinasyonu Kanallarla güçlü işbirliği	Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüşler ve teşvikler Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam	
Odaklanma	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yönlendirilmiş kombinasyonu	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yönlendirilmiş kombinasyonu	

Kaynak: Porter, M. E., 2007, Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, s.51, İstanbul

Konu Değerlendirilmesi

- Farklı şekillerde tanımlanan strateji en genel anlamıyla bir kurum veya devletin hedeflerine ulaşabilmesi için amaçlarına uygun olarak almış olduğu karar ve tedbirlerin kullanılmasıdır.
- Strateji ile ilgili farklı tanımlamalarla farklı özellikler ortaya çıkmaktadır. Özellikleri tanımlanan stratejiler; planlı, girişimsel, ideolojik, şensiye, süreç, ilişkisiz, uzlaşma ve zorlanmış stratejiler olarak sıralanmıştır.
- Bir rekabet ortamına girilebilmesi için, rekabete girecek olan tarafların her birinin belli bir amacının olması ve bu amaç için de başka tarafları zora sokması koşulu mevcuttur.
- Rekabet işletmelerin başarı ve başarısızlıklarının temelini oluşturmaktadır.
- Rekabet; teknoloji, yenilik, kaynakları etkin kullanma açısından itici bir güçtür.
- Sadece işletmelerin değil tüketicilerinde rekabet üzerinde etkisi büyüktür.
- Geçmişte yapılmış ve günümüzde yapılmasına devam eden işlemleri yapmadan bir değer ortaya koymak rekabetçi üstünlüğü yansıtır.
- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü işletmelerin stratejik değer sağlayacak kıt kaynaklarına önceden sahip olma koşuludur.
- Rekabet üstünlüğünün en temel iki ögesi, algılanan müşteri değeri ve benzersizliktir.
- Rekabet gücü; rekabet ortamındaki rekabet baskısına dayanabilme gücünü ifade eder.

3.1. PERFORMANS

3.1. 1. Performans Kavramı

Performans sözcüğü belirli bir zaman diliminde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanır ve işlevine göre “etkinlik”, “verimlilik”, “çıktı”, kavramları ve bunların yanı sıra bireyin motivasyon ve etkileşimi arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilebilir (Torrington ve Hall, 1995:316; Kalkandelen,1997:154). Performansa yönelik literatür incelendiğinde performansla ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen performans kavramına yönelik ortak bir tanımlama yapılmadığı görülmektedir (Ağca ve Tunçer, 2006:175).

Genel bir tanımlamayla performans, bir işi gerçekleştiren bir bireyin, bir grubun yada bir işletmenin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye ulaşabildiği başka bir ifade ile neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel şekilde anlatımıdır. Başarı ve başarımlar terimleri ile de ifade edilen performans, işgörenin kendi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir (Boylu ve Sökmen, 2002). Bir başka tanımlamaya göre ise; gerçekleştirilmek istenilen görev çerçevesinde önceden belirlenen kural ve ölçüleri karşılayacak şekilde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konulan mal, hizmet ya da düşünce bütünüdür (Pugh, 1991:7-8).

Performansla birlikte ulaşılmak istenilen amaç ve hedefler, gerçekleştirilmek istenilen durumu ifade etmektedir. Bu nedenle gelecekte nerede, hangi durumda ve büyüklükte olunmak istenildiği, örgütün kaynaklarının belirleneceği alanlar bugünden belirlenir (Koçel, 2003: 84). Yapılan tüm bu tanımlamaların yanı sıra performansla ilgili farklı yazarlar tarafından yapılmış tanımlamalar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 5:Performans Tanımları

Yazar/Yazarlar	Yıl	Tanımlar
Landy ve Farr	1983	Performans, işletme hedeflerini ölçmedeki yakınlık, ölçüm ve ölçümüm özgünlüğü kapsayan uzun dönemli faaliyetlerdir. Performans, ölçümün güvenli, geçerli ve doğru bir şekilde yapılabilmesinin yanında uygulanabilirliğine de yardımcı olmaktadır.
Roberts	1994	İşletme performansı, planlama birliğini oluşturmadaki davranışlar için, yöneticileri motive etme, organizasyonların faaliyetlerini ve kontrolünü izleyebilme içerisindeki çalışmalardır. Farklı bir tanımda ise performans, sürekli değişen koşullarda işletme planlarını başarıya ulaştırmak için yapılması gereken düzenlemelerdir.
Nelly	1995	Performans kavramı, verimlilik, kaynakların kullanımı olarak görünen etkinliğe ve hedeflere ya da amaçlara ulaşma içerisindeki işlevlerin bütünü olarak tanımlanabilmektedir.
Benligiray	1999	Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin ve neyi sağlayabildiğinin nitel ya da nicel anlatımıdır.
Dwight	1999	Performans işletmenin değer dönemi içerisinde yeniden şekillenmesi ve gelecekte nasıl gelişebileceği ile ilgili faaliyetlerdir.
Şimşek ve Nursoy	2002	Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin nicel/nitel olarak ortaya konulmasıdır.
Eraslan ve Algün	2005	Performans, belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramlar bütünüdür
Ağca ve Tunçer	2006	Performans, hedeflere ulaşmada çıktıların ve bu çıktıların üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaçlara ulaşma düzeyi; amaçlı faaliyetlerin verimliliği ve etkililiği olarak tanımlanmaktadır

Kaynak: Mesci, 2008: 18

Yukarıdaki Tablo II.1’ de verilen, bunun dışında yukarıda yapılmış olan değişik tanımlamalar, Tseng ve arkadaşları (2009)’ nın da açıklamış olduklarının ışığında, bir işin gerçekleştirilmesinde o iş ile ilgili sorumluluğu üstlenen kişi ya da kurumların yapılan iş için ulaşılmak istenilen hedeflerin neresinde ve ne ölçüde başarılı olduklarının nicel ve nitel şekilde tanımlandığı görülmektedir.

3.1.2. Performans Kriterleri

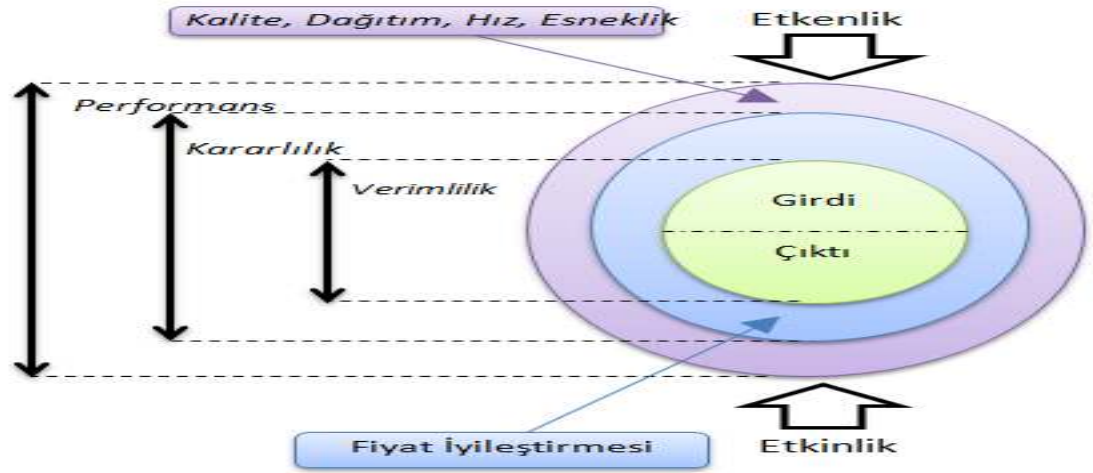
Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yönetici, yönetici konumunda olmayan personel ve çalışma grupları bölümleri tarafından çaba

gösterilmelidir. Belirtilen kişilerin performanslarının toplamı örgüt performansına karşılık gelmektedir. Örgütün performans düzeyinin tam olarak anlaşılabilmesi için müşteri ve toplum düzeyinde bir çok değerlemenin yapılması gerekmektedir. Ayrıca performansın hedefi aynı performans düzeyini koruma, iyileştirme ya da geliştirme amaçlarıyla ilgilidir. Ulaşılacak zorunda olunan performans için zaman süresi kısa dönemden uzun döneme kadar olabilir. Performans değerlendirme yöntemleri, niteliksel / niceliksel ya da sübjektif / objektif değerler taşıdığından farklılıklar gösterebilmektedir (Benligiray 1999:6-8).

Bunun yanı sıra belirlediği amaçlara ulaşmak isteyen örgüt, performansını maximum seviyede tutmak zorundadır. Buna göre de örgütün veya personelin performansını hangi düzeyde tutacağı yönünde belli kriterler göz önüne alınmalıdır. Bunlar; etkinlik (effectiveness) , etkenlik (efficiency), kalite (quality), verimlilik (productivity), çalışma yaşamının kalitesi (quality of work life), yenilik (innovation), kârlılık, bütçeye uygunluk (profitability and budgetability) ve tutumluluk (economic) şeklinde sıralanabilmektedir (Ağan, 2007: 10).

Bu sisteme farklı bir bakış açısından yaklaşan Tangen, (2002:3), Üç-P modeli (productivity-profitability - performance) ile bir açıklama yapmaya çalışmış ve bu model merkezine girdi ve çıktı oranları kapsamında verimlilik yer almaktadır. Karlılık, çıktı ve girdi arasındaki ilişki şeklinde görülmekte olup fiyat faktörünün etkisi altındadır. Performans ise kalite, hız, dağıtım, esneklik gibi maliyet dışı faktörlerin yanı sıra karlılığı ve verimliliği kapsamaktadır. Etkenlik tüketiciler için değer yaratma ile ilişkilendirilmiş olup etkinlik ise, kaynak kullanımı ile ilişkilendirilerek dönüşüm sürecinde girdilerin nasıl daha iyi kullanılacağını açıklamıştır.

Şekil 5:Tangen 3P modeli



Kaynak: Tangen S., “Understanding the Concept of Productivity”, Proceedings of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference, Taipei, 2002.

Belirtilen kriterleri açıklamaya geçmeden önce; Kaynak (2003:6-7) tarafından yapılmış literatür taramasıyla Performans Kriterleri ortaya koyulmaya çalışılmıştır:

Tablo 6:Performans Kriterleri Literatür Taraması

Araştırmacılar	Performans Kriterleri
RUNGTUSANATHAM	Müşteri memnuniyeti
FLYNN vd.	- Pazar kalitesi - Karşılaştırmalı avantajlar (birim maliyet, dağıtım hızı, esneklik, dönüş zamanı, envanter miktarı)
MOHRMAN vd.	- Kazançlılık - Kalite ve Hız - İmalat, fiyat, Maliyet - Verimlilik - Müşteri memnuniyeti
DOW, SAMSON TERHOUSM	- Ürün kalitesi - Dağıtım performansı - Müşteri memnuniyeti - Moral - Verimlilik
DAS vd.	- Pazar payı - Pazar pay artışı - Müşteri memnuniyeti
WILSON and COLLIER	- Pazar payı - Pazar payı büyümesi - Müşteri memnuniyeti

Tablo 6'nın Devamı

DOUGLAS and JUDGE	• Kar Büyümesi • Pazar payında değişim • Uzun vadeli kar artışı
HO vd.	• Endüstri ihracat artışı • Ürün kalitesi

Kaynak : KAYNAK Hale, "The Relationship Between TQM Practice And Their Effects On Firm Performance", *Journal Of Operation Management*, Elsevier Inc, 342,2003, ss.6-7.

3.1.3. Performans Kriterlerinin Boyutları

Etkenlik ve Etkililik: Etkenlik ve etkenlik birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Etkenlik, örgütlerin tanımlamış oldukları amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda belirlenmektedir. Gerçekleştirilen çıktı ile beklenen çıktı birbirleriyle ölçülmektedir (Akal, 1992: 15-18). Çıktıların beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığı etkililik göstergeleri ile ölçülmektedir. Belirli bir çıktı ulaşmak istenilen sonuçları gösterecekse bu çıktılar etkili olarak kullanıldığında sonuca ulaştırır (Yenice, 2006).

Kalite: Yüzyılın getirdiği önemli teknolojik yenilikler ve bilgi teknolojileri işletmeleri küresel rekabet ile birlikte önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmıştır. Bu yoğun ortamda da kalite kavramı artık ürüne üretim sürecinin arkasından takılan bir aksesuar olmanın dışında kaynakların verimliliğini sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım kolaylığı sağlayan müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını gerekli kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu bir şekilde gerçekleştirmelerine olanak tanıyan bir performans boyutu olarak görmekte ve işletmelerin kalitenin üretim sürecinde incelenebilmesini gerekli görüp kalite kontrol sistemleri geliştirilmektedir (Turunç, 2006: 165).

Verimlilik: Kaynaklardan yararlanma düzeyinin yada bu kaynakların nasıl kullanıldığının ölçülmesidir. Verimlilik amaçlarla ilgili değil araçlarla ilgilidir.

İşletmelerde bir işin ne kadar iyi yapıldığını yani en az kaynakla en doğru şekilde ve en düşük maliyetle yapılıp yapılmadığının göstergesidir (Akal, 2003).

Çalışma Hayatının Kalitesi: Çalışma yaşamının kalitesinin oluşmasıyla birlikte örgütlerin uzun dönemli etkinlik ve verimliliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. Böylece işletme karlılık, büyüme, süreklilik gibi temel amaçlarını gerçekleştirirken personelin verimli bir şekilde faaliyette bulunacağı koşullar sağlanacaktır (Kaymaz,2003).

Müşteri Memnuniyeti: Müşteri gereksinimlerinin anlaşılıp bu gereksinimleri karşılayacak ürün yada hizmetlerin sunulması için amaçlanan süreci ifade etmektedir. Müşteri memnuniyeti kapsamında müşterilerin geleceğe yönelik beklentileri ve mevcut hizmetlere yönelik değerler göz önünde bulundurulmalıdır (Oral,2005).

Esneklik: İşletmenin değişen koşullar içerisinde bilgilerin beklenmeyen durumlara karşı kullanılabilir durumda olabilmesi açısından yeni çalışma ve davranışlara uyum gösterebilme derecesi olarak ifade edilebilir (Barutçugil, 2002).

Yenilik: Performans değerlendirme sürecinde, personelin yaratıcılığını ortaya çıkararak örgütün ürün ya da hizmetlerini bu yaratıcılığı uygulayarak geliştirilmesine imkân sağlayarak, işletmede çalışma ortamının ve çalışanların yaşam kalitesinin geliştirilmesine yönelik katkı sağlamaktır (Ağan, 2007).

Karlılık ve Bütçeye Uygunluk: Karlılık, performans anlayışının gelişim süreci içinde değişmeyen ve önemini kaybetmeyen en eski boyuttur. Bütçeye uygunluk değerlendirmeleri ise performansı ölçme, geliştirme, düzeltici önlemler almak, gelecek dönemler için performans planlamalarının oluşturulması sürecini kapsar (Benligiray, 1999).

3.1.4. İşletme Performansı ve İşletme Performansının Boyutları

İşletme performansı işletmenin arzu ettiği yere gelebilmesi için önemli derecede katkı sağlayan bir sistem olduğunu belirtmektedirler (Searcy, 2008). Başka bir tanımlamada Benligiray (1999) ve Akal (2003); işletme girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkilerin ve sonuçların değerlendirilebilmesi sürecidir. İşletmeler,

ürettikleri ürünlerin çıktıları ya da sonuçlarını performansın çeşitli boyutlarıyla değerlendirebilirler. Demir ve Okan (2009) tarafından yapılan tanımlamaya göre, firmanın bulunduğu konumun, önceden belirlenmiş amaçlarının ne olduğunun, amaçlarını ne kadar başardığının ve rakipleriyle girdiği bir karşılaşmada yeteneklerin yeteneklerin performans artışı sağlamak üzere nasıl verimli kullanılabileceğinin belirleyicisidir.

İşletme içerisinde yer alan bireyler, ekip ve birimlerin performanslarının ölçülmesi başta ücret ve prim sistemleri olmak üzere birçok sebebe dayanabilirler. Boyut olarak daha çok genişletildiğinde ise süreç ve sistemlerin performans ölçümüne ulaşılır ki bu boyutta işletme sahip ve yöneticilerinin beklenen hedeflere ulaşması işletme rakipleri içerisinde fonksiyonel veya yapısal değişimlerin etkilerinin belirlenebilmesi vb. bir çok sebeple performans ölçümüne gerek duyulabilir. Boyut biraz daha açıldığında sektörler bazında işletme performansları takip edilmek istenebilir. Bu durumda sektörel performanslarının ortalamaları elde edilerek, işletmenin bireysel performansının sektör içerisindeki konumu daha iyi izlenebilir (Eleren ve Soba, t.y.:4).

Genel işletme performansı işletmenin son üç yıldaki karlılığı, rakiplerine göre durumu, satış büyüme hacmi ve finansal büyüme performansı ile ilgili yönetici fikirlerinin alındığı ölçeklerden oluşmuştur. BT performansı ise yöneticilerin BT' lerinin işletme performansını, rekabet gücünü, ve karlılığını artırıp artırmadığına dair görüşmeleri ölçen sorulardır (Akdede, Turan, t.y.:11)

3.1.4.1. İşletme Performansının Boyutları(Ölçütleri)

Genel olarak örgütsel performans üzerine yapılan araştırmalar kullanımı yaygın olan performans ölçüm sistemlerinin analizleri üzerine odaklanmakta olup böylelikle performans ölçütleri sınıflandırılmakta ve bir sınıftaki ölçütler üzerinde çalışılarak bir çok sistem için performans ölçüm sistemleri geliştirilerek temeller ve kurallar oluşturulmaya çalışılmaktadır (Beamon, 1999:276).

Performans ölçütleri aynı işleri gerçekleştiren durumlara yönelik olarak karar alınması faaliyetleri kontrol etmesi, süreçlerin etkinlik ve verimliliğini belirleyip işletme amaçlarına ulaşmada iş görenleri motive etme açısından

yöneticilere yardımcı olurlar. İki amacı bulunmaktadır; birincisi, işlerin durumu hakkında kullanıcıyı bilgilendirip, faaliyet kontrolü, planlama ve uygulama aşamasında uygun eylemlerin gerçekleştirilmesini kullanıcıya iletir. İkinci olarak da, iyi yapılan iş için gerçekleştirilecek ödülleri açısından hem iş gören hem de personel performansını değerlendirir (Dhavale,1996).

Tablo 7:Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri

Yazar/Yazarlar	Yıl	Performans ölçütleri
Skinner	1969	Üretkenlik, hizmet, kalite, yatırımın geri dönüşü
Campanella and Corcoran	1983	Kalite seviyesi (hata yüzdesi), kalite maliyetleri (=koruma mal. + değerlendirme mal. + hata mal.)
Richardson, Taylor and Gordon	1985	Çıktı hacmi, birim başına maliyet, kalite, zamanında teslim, iş gücü verimliliği, yeni ürün sunma yeteneği, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Rosenfield, Shapiro and Bohn	1985	Maliyet-teslim süresi
Skinner	1985	Maliyet ve etkinlik, ürün kalitesi/güvenirlilik, teslim süresi ve güvenirliliği, yatırımın, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Fine	1986	Uygunluk seviyesi (hatalı olmama oranı), maliyet= değerlendirme mal + koruma mal. + hata mal.
Miller and Roth	1988	Fiyat, kalite tutarlılığını (uygunluk), yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı teslim, güvenilir teslim, satış sonrası hizmet, promosyon
Ferfows and De Meyer	1990	Kalite, birim üretim maliyeti, envanter değişimi, gelişme hızı, zamanında teslim, yığın büyüklüğü, genel maliyetler
Miller and Kim	1990	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslim hızı, yeni ürün geliştirme hızı, stok hızı, kalite
Schonberger	1992	İşleme süresini azaltma, iş gücü üretkenliği, girdi ve çıktı kalitesi, üretim birim maliyeti, tahmin uygunluğu
New	1993	İşleme süresi, teslimat güvenirliliği, kalite, fiyat, tasarım esnekliği, hacim esnekliği
Carbett and Van Wassenhove	1996	Maliyet, zaman (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik) kalite (güvenirlilik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verebilirlik, esneklik)
Flynn, Filippini, Forza ve diğ.	1996	Teslim süresi, kalite tutarlılığı/yeteneği, üretkenlik, satış maliyeti
Mapes	1996	İmalat maliyetleri, kalite tutarlılığı, işleme süresi, teslimat güvenirliliği, yeni ürün sunum hızı ve oranı, ürün çeşitliliği
New and Szwedzewski	1996	Üretkenlik, müşteri hizmeti

Kaynak: Kabadayı, E. T. (2002). İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6,61-75.

İşletmeler uzun dönemde varlıklarını sürdürüp rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için stratejiler oluşturmalıdır. Bunun için işletmeler amaçlarını gerçekleştirip hedeflere dönüştürmeli ve bu dönüşümleri de ölçmelidirler (Ağca ve

Tunçer, 2006). Bu bağlamda performans ölçüm sistemlerinin amacı örgütlerin faaliyetlerini izleyip kontrol etmektir. Böylece bu sistemler yöneticilere işletmelerin planları doğrultusunda hareket etme imkanı sağlamaktadır (Kılınç vd., 2008).

3.1.5. Performans Ölçümü ve Performans Ölçüm Sistemleri

Nelly vd.(1995:80), bir örgütün ulaşmak istediği performans düzeylerini örgütün gerçekleştirmekte olduğu faaliyetlerin etkinliğinin ve etkenliğinin bir fonksiyonu olarak ele aldığı performans ölçümünü, bu etkenlik ve etkinliğin belirlenmesi amacıyla kullandığı göstergelerin oluşturduğu alan performans ölçümü olarak tanımlanmıştır.

Performans ölçüm sisteminde üzerinde durulması gereken neden ve neyi ölçmek istiyoruz soruları e bu soruların cevaplarıdır. İşletmeleri ölçüm yapmaya zorlayan beş neden bulunmaktadır. Bu nedenler geçmiş duruma ilişkin bilgi sağlamak, mevcut durumun ne olabileceğinin belirlemek, faaliyet planlarının tasarımında amaç ve hedeflerin belirlenmesi, amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabilirliğini belirlemek, bu amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşılabilirliğini ortaya koymaktır (Lebas, 1995). Ahmad vd.(2005), bunun dışında performans ölçümünde iki önemli unsurun var olduğunu belirtmiştir. Bunlar; hedefleri belirleyip bu hedeflere ulaşmada gerçek sonuçlar elde edebilmek adına kullanılacak araçların tanımlanması, bu hedefleri belirlemede 4 unsurdan yararlanılmasını mümkün kılmaktadır ki bu unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Hedeflerin tarihsel verilere dayanması
- Dışsal kıyaslamaların olması
- İçsel kıyaslamaların olması
- Teorik hedeflerin bulunması

İlk unsurun bu şekilde açıklanmasının ardından ikinci unsur olarak bilinmesi gereken, performans için anlaşılabilir kullanılabilir ölçütlerin tanımlanıp faydaların sağlanması ki bunlarda doğru verilerin doğru zamanda elde edilmesi ile gerçekleştirilmektedir. Bir işletmenin uyguladığı faaliyetlerde hedeflenen sonuçlara ulaşp ulaşmadığı, uyguladığı hizmetlerin verimli, etkin ve karlı bir düzeyde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği konusunda değerlendirilebilmesi açısından performans ölçümü önemli bir yer tutmaktadır (Sayıştay, 2003).

Saraç (2007)'a göre performans ölçümü, stratejik değişim süreci içerisinde bir geri bildirim döngüsü için önem teşkil eder. Performans ölçüm sisteminin eksik veya yanlış bilgi vermesi, örgütsel öğrenme ve gelişim sürecini sekteye uğratır. Sistemin eksik bilgi vermemesi için işletmenin tüm çıkar gruplarının farklı değer sistemlerini dikkate alması gerekir. Buna göre dinamik bir çevrede bir performans ölçüm sistemi belirlemek ve belirli bir dönem sonunda bunu uygulamak mümkün görülmemektedir. Bu yüzden, performans ölçümlerinin seçiminde rekabet koşulları ve bireysel öğrenme gereksinimleri dikkate alınmalıdır. Performans ölçüm sistemlerinin sürekli gözden geçirilmesi ve gelecek ölçüm sistemleri için tahminlerde bulunulması gerekmektedir. Bu bağlamda da performans ölçüm sistemlerinin amacı örgütlerin faaliyetlerini izleyip kontrol etmektir. Böylece bu sistemler yöneticilere örgütün planları doğrultusunda hareket etme olanağı sağlamaktadır (Kılınç vd., 2008)

Performans ölçüm sistemlerinde neyi neden ölçmek istediğimiz sorularının yanıtlanması gerekmektedir. Ancak örgütleri ölçüm yapmaya yöneltten beş neden bulunmaktadır. Bunlar (Yüksel,2004) ;

- Geçmiş duruma ilişkin bilgi sağlamak,
- Mevcut durumun ne olduğunu belirlemek,
- Faaliyet planlarının tasarımı ve amaç/hedeflerin belirlenmesine destek sağlamak,
- Tasarlanan faaliyet planlarına ve belirlenen hedeflere/amaçlara nasıl ulaşılacağını saptamak,
- Belirlenen amaçlara/hedeflere ne derece ulaşılacağına ilişkin bilgiler sağlamaktır.

Performans ölçüm sistemlerinin tasarımında bir çok unsur dikkate alınmalıdır. Geliştirilmesi beklenen performans ölçüm sistemleri finansal ve finansal olmayan boyutlarının her ikisini de içerip kullanılan ölçütlerin işletmelerin strateji ile ilgili olması, birimler arasındaki farklılıklara dikkat edilmesi, yararlanılan ölçütlerin anlaşılır olması, geri bildiriminin hızlı olması, sürekli gelişim sağlaması, ölçülebilir olması, örgüt amaçları ile tutarlı olması, koşullara göre yeniden değerlendirilebilmesi, oranlara dayalı ölçütlerin tercihi gerekmektedir (Hudson, Smart ve Bourne, 2001).

Geleneksel ölçümler, performans ve gelişim faaliyetlerini finansal ölçütler bakımından nitelendirmektedir. Geleneksel performans ölçümlerinde kullanılan önceden belirlenmiş bir biçim söz konusudur. Bu biçimdeki raporlama sistemi esnek olmamakta ve her bölümün kendine ait olan karakteristiklerini, öncelik ve katkılarını dikkate almaktadır. Günümüz dinamik çevre koşulları düşünüldüğünde işletmelerin hızlı geri bildirim alabilmesi için geçmiş hakkında bilgi sağlayan finansal performans ölçütlerine odaklanan geleneksel performans ölçümlerinin sağladığı katkılar sınırlı kalmaktadır (Yüksel, 2004).

3.1.6. Performans Ölçüm Modelleri

Performans değerlendirme modelleri üzerine yapılan çalışmaların arkasında işletmelerin performans ölçümleri yalnızca finansal ölçümlerle sınırlandırmamak ve değişen çevresel şartlara uygun çok boyutlu performans değerlendirme modellerinin geliştirilmesi amacı bulunmaktadır. Günümüze gelindiğinde bu amacın gerçekleştirildiği görülmektedir. Çünkü performans değerlendirme modelleri içinde finansal ölçümlerin yanında finansal olmayan ölçümler de bulunmaktadır (Kılınç vd., 2008).

Geliştirilen yeni performans ölçütleri genelde önceden var olan finansal ölçütleri tamamlayacak şekilde tasarlanmaktadır. Kavramsal olarak performans ölçüm modeller 90' lı yılların başlarında yoğun olarak ortaya çıkmıştır. Bu zaman diliminden itibaren araştırmacılar birden dengeli ve entegre performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesine odaklanmıştır. Bu modellerin finansal olmayan unsurlara dış çevre ve geleceğe yönelik performans ölçütlerine yoğunlaştıkları görülmektedir (Çetinkaya, 2007). Konuya ilişkin literatür incelendiğinde bir çok araştırmacı finansal ölçütler ve finansal olmayan ölçütleri birlikte ele alan performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi üzerine odaklandığı görülmektedir. Dengeli Ölçüm kartı (Kaplan ve Norton,1992), Performans Prizması (Kennerly ve Neely, 2000), Performans Ölçüm Matrisi (Keegan vd., 1989) ve Smart Piramidi (LYnch ve Cross, 1991) geliştirilmiş olan çok boyutlu performans ölçüm modellerine örnek olarak verilebilir (Yüksel, 2004).

Tablo 8:Çok Boyutlu Performans Modelleri

Performans Boyutları	ÇOK BOYUTLU PEFORMANS DEĞERLEME MODELLERİ									
	Keegan vd. 1989	Lynch ve Cross 1991	Fitzgerald vd. 1991	Kaplan ve Norton 1992	Bititci vd. 1997	Atkinson vd. 1997	Chen el vd. 2000	Neely vd. 2002	EFQM 1991-1999	Laitinen 2002
	Performans Ölçüm Matrisi	Performans Piramidi	Sonuçlar Belirleyiciler Modeli	Dengeli Performans Göstergesi	Entegre Performans Ölçüm Modeli	Sorumluluk Temelli PD Modeli	Örgütsel PD Modeli	Performans Prizması Modeli	Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik. Modeli	KOBİ'ler için Entegre Performans Ölçüm Modeli
Finansal	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Müşteri	√	√		√	√	√	√	√	√	√
Pazar	√	√			√		√			√
Ürün ve Süreçlerin Kalitesi		√	√	√	√	√	√	√	√	√
Ürün ve Süreçlerin Hızı	√	√		√	√	√	√	√	√	
Etkinlik/Verimlilik		√	√	√	√			√	√	√
Esneklik		√	√		√			√		
Yenilik	√		√	√				√	√	
Öğrenme ve Gelişme	√		√	√				√	√	
Çalışanlar				√	√	√	√	√	√	
Vizyon/Strateji		√		√	√		√	√	√	
Rekabet	√		√		√		√	√	√	√
Sosyal Sorumluluk ve Dışsal Çevre	√				√	√	√		√	

Kaynak: Ağca,2009

Konunun geneline bakılarak çalışma kapsamında Dengeli ölçüm kartının dört boyutu incelenmeye çalışılacaktır

3.1.6.1. Performans Prizması

Bir çok performans ölçüm sisteminin arasında yer alan performans prizması, ilk olarak paydaşların ihtiyaç ve isteklerini göz önüne alır sonrasında ise stratejiler düzenler (Tangen, 2004). Diğer sistemlere göre performans prizmasının avantajı, organizasyonda yer alan bütün paydaşlar için uygulanabilir olmasıdır. Bu diğer paydaşlar; yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler, işletme çalışanları, yasa düzenleyiciler... gibi sıralanmaktadır (Adams ve Neely, 2002).

Bu yaklaşım bir çok performans değerlendirme yaklaşımının aksine günümüzde işletmelerde performansın değerlemeye stratejiden değil de paydaşlardan hareketle başlanmalıdır. Performans prizması vizyonuna göre işletme performans değerlendirme ile ilgili olarak en yaygın yapılan hatalardan birinin performans ölçüm göstergelerinin mevcut stratejiden hareketle oluşturulduğudur (Elitaş ve Ağca,).

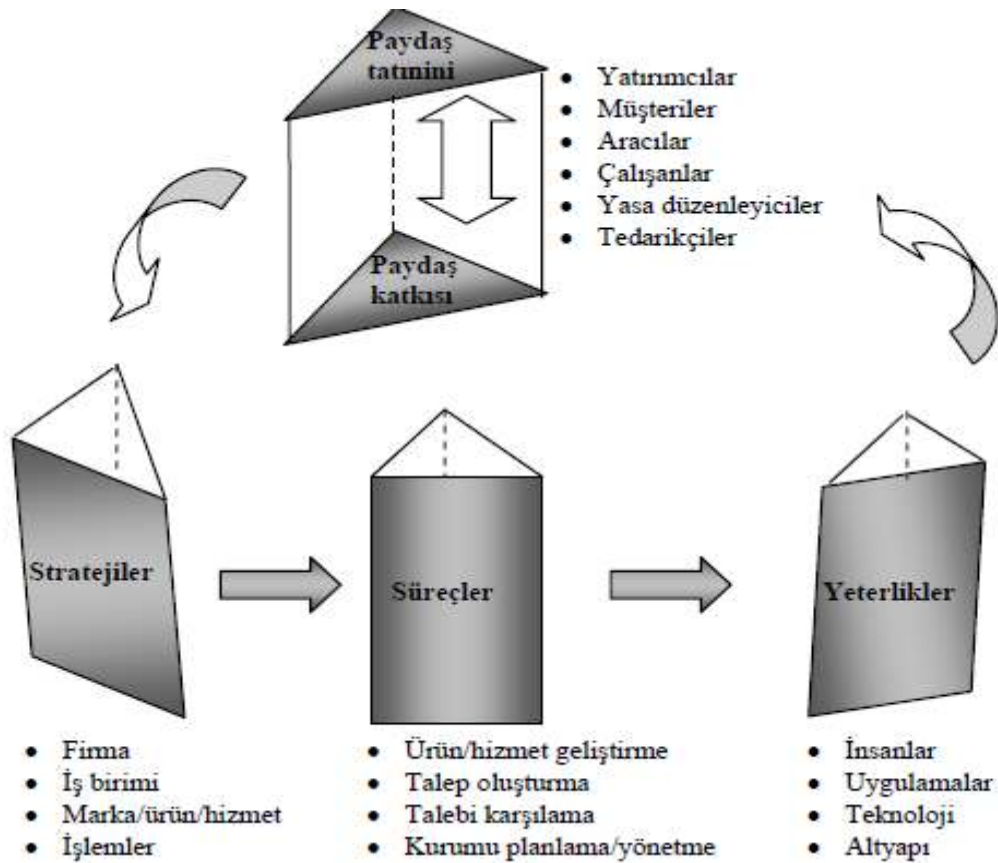
Paydaşları kapsamlı bir biçimde dikkate alan modellerden ilki olarak bilinen performans prizması, performans ölçümlerinin kullanılmasında etkili olan paydaş gruplarını oluşturma durumunda işleri kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında organizasyonun paydaşlarından istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, karşılığında da paydaşların organizasyondan olan beklenti ve isteklerini ortaya çıkarmada net sonuçlar vermektedir (Cuganesan, 2006).

Performans prizmasının paydaşlarına olan geniz bakış açısında ki başlangıç sorusu; "Organizasyonun stratejisi nedir? Bunun bağlamında ne ölçülmelidir?" şeklindeki soruların yanı sıra diğer bir ifadeyle; "Organizasyonun değerini artırmak isteyen paydaşlar kimleridir? Ve bu paydaşlar ne kadar önemlidir? Öncelik olarak kim gözdedir ve organizasyonların paydaşlarını memnun etmek için nelere ihtiyacı vardır?" tarzındaki sorularla ölçüm sistemi için bir hareket noktası belirlenmiş olmaktadır (Neely ve Powell, 2004).

Bu yaklaşımla birlikte, günümüzde yer alan bir çok performans otoritesinin bir çoğunun performans göstergelerini stratejiden çıkarma yönünde olması performans açısından yapılmış hatalardan biridir. Bu hata hiç kimsenin sorgulamaya cesaret edemediği bir durum şeklinde ifade edilmektedir. Bu yaklaşım, savunulan bu durumun performans değerlemenin amacı ve stratejinin rolünün yanlış anlaşıldığını savunmaktadır. Bu nedenle performans prizması paydaşların kimler olduğunu ve ne istedikleri sistemini öncelikli olarak başlatmaktadır (Neely vd., 2002).

Performans prizmasının 5 boyuttan oluşan bir perspektifi bulunmaktadır. Bunlar şekilde gösterildiği gibi sıralanmaktadır:

Şekil 6: Performans Prizmasının Beş Yüzü



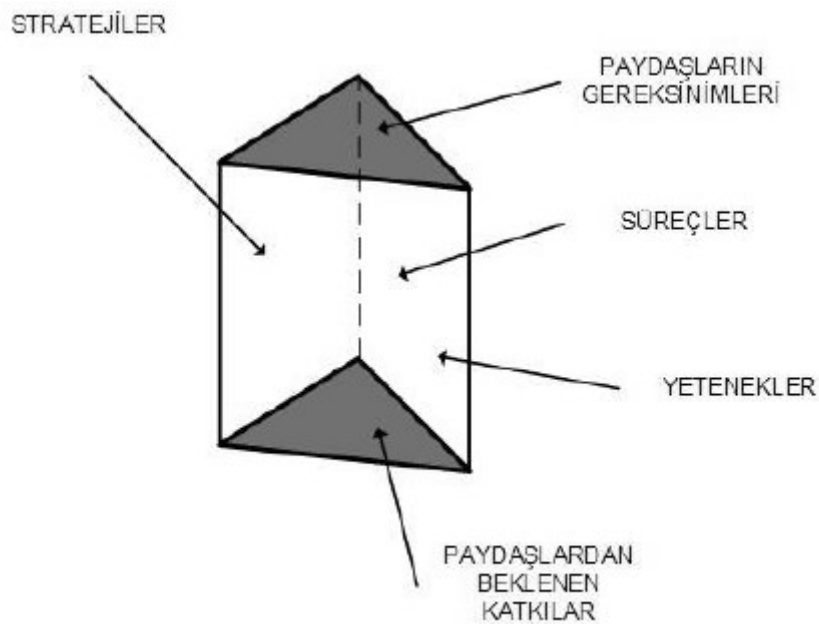
Kaynak: Yüreğir ve Nakipoğlu (2007)

Şekilde gösterilmiş olan bu sırama şu beş soruyu içermektedir (Işıl, Ö., 2008).

- Örgüt Paydaşların Tatmini: Örgütün paydaşları kimlerdir? Bunların ihtiyaçları nelerdir, tatmin olmaları için neler gerekmektedir?
- Strateji: Örgüt paydaşlarının ihtiyaçlarının karşılanması için hangi stratejiler uygulanmalıdır?
- Süreçler: Üzerlerinde karar verilmiş olan stratejilerin hayata geçirilmesinde anahtar süreçler nelerdir?
- Beceriler: Süreçlerin hayata geçirilmesi için Sahip olunması gereken beceriler nelerdir?
- Paydaş katkıları: Kullanılacak becerilerin temin edilmesinde paydaşlardan nasıl katkılar beklenmektedir?

Aşağıdaki şekilde yukarıdaki şekli özetler nitelikte olup Neely ve diğerlerinin (2001) yapmış olduğu çalışmayı özetlemektedir.

Şekil 7:Performans Prizması



Kaynak: Neely ve arkadaşları (2001)

Performans prizması ile ilgili yapmış olduğu çalışmada Neely diğer modellerle prizma modelini karşılaştırdığında özellikle dengeli skorkarta(BSC) iki temel eleştiri getirmiştir. İlki, BSC'nin pay sahibi ve paydaş yaklaşımlarına karşı

etkisiz bir durumdayken, performans prizması paydaşları merkezinde tutmaktadır. Bunun yanında BSC sadece müşteri ve hissedarlara odaklanmaktayken, performans prizması bunların yanında tedarikçiler çalışanlar, kamu, baskı grupları gibi çok önemli diğer paydaşları da dikkate almaktadır. Diğer bir husus ise; BSC örgüt stratejisini öncelikli olarak görürken, performans prizması, temel öncelik olarak paydaşların ihtiyaçlarının karşılanması üzerinde durmaktadır (Adams ve Neely, 2003).

Bu kapsam doğrultusunda bu çalışmada performans prizmasının tercih edilme nedenlerinden biri, otel işletmeleri açısından bilgi teknolojileri kullanımını belirlemekken ikinci neden ise; araştırmaya sadece yönetici ve pay sahiplerinin değil diğer paydaşlarında dahil edilmesidir. Paydaşlar olarak; otel işletmesi çalışanlarının, işletme için dış kaynak sağlayıcıların, yatırımcıların ve hatta otelde konaklayan müşterilerin konu üzerindeki etkileri önem teşkil etmektedir. İşletmelerde bilgi teknolojilerinin kullanılması durumunda performanstaki değişiklik ve kullanılmaması durumunda meydana gelecek performans değişikliği karşılaştırmasının yapılmasında sonuca ulaşma konusunda yardımcı olacaktır. Otel işletmeleri açısından performans prizması içerisinde yer alan beş sorunun cevabı verilerek sağlanan performansın ölçümü daha da kolaylaştırılarak olumlu ve doğru sonuçlara ulaşılması sağlanacaktır.

3.1.7.Bilgi Teknolojileri ve Performans İlişkisi

Bilgi teknolojisi ve bilgi sistemini geliştirme konusunda genel olarak kabul görmüş ve kullanılabilmesi mümkün bilgi teknolojisi teorisi bulunmamaktadır. Bilgi teknolojileri açısından sıklıkla farklı türlerden oluşturulmuş teorilerden yararlanılmaktadır (Silva, 2001). Küreselleşen dünyamızla birlikte işletmecilik anlayışının da değişmesi ve gelişmesi aşamasında bir basamağını da performans değerlendirme oluşturmaktadır. Bilgi teknolojilerinin de örgütlere sunduğu olanaklar çerçevesinde bireysel performansın en objektif, en hızlı ve en yapıcı biçimde değerlendirilmesi örgütsel performansın gelişimine doğrusal etkilerinin olacağı açık ve nettir. Bu nedenle de işletmeler, çağdaş yöntemleri kullanma yoluyla performanslarını sürekli değerlendirme yolunu seçmektedirler (Turunç, 2006). Bilinen performans ölçülerinin genelde işletme tamamına hitap eden bir yapıda olup

bütünleşik bir sistem üzerine kurulmuştur. Yalnız tek başına bilgi teknolojilerini ele aldığımızda performans değerlendirme açısından yetersiz kaldığı yadsınamaz bir gerçektir (Crowson ve Treacy, 1986). Firmalar, alt birimlerin performansını ölçmek, piyasa mekanizmalarını taklit etmek, müşteri memnuniyetini, ürünlerin zamanında teslimini sağlamak, yenilikler üretebilmek adına geliştirilen finansal ve finansal olmayan ölçütlerle firma içi ve firma dışı karşılaştırmaların da kritik durumlarda ortak ve önlenebilir durum kararları almada bilgi ve bilgi teknolojileri etken durumdadır (Zenger ve Hesterly, 1997). Cho (1996) ise yaptığı bir çalışmada, yöneticilerin bilgi teknolojilerine yatırım yapmaları açısından ikna yoluna gitmenin ve bu konuda çaba harcanması gerektiğinin üzerinde durmuştur.

Genel manada işletme performansı açısından bakıldığında ise işletmelerin son üç yıl içerisinde elde ettikleri karlılığı, rakiplerin durumuna göre satış büyüme hacimleri ve finansal performansları açısından yönetici fikirlerini aldıkları ölçeklerden oluşmaktadır. Bilgi teknolojileri performansı ise yine yöneticilerin bilgi teknolojilerinin işletme performansı, rekabetçi gücü ve karlılığını artırıp artırmama konusundaki görüşlerini ölçen soruları da gündeme getirmiştir (Akdede, Turan, t.y: 11).

Konunun Değerlendirilmesi:

- Performans, bir işi gerçekleştiren bireyin yada grubun o işle ilgili hedefe ulaşabilmesi için neler sağlayabildiğinin nitel ve nicel anlatımıdır.
- Performans düzeyini belirleyen kriterler; etkinlik, etkenlik, kalite, verimlilik, yenilik, karlılık ve bütçeye uygunluktur.
- İşletme performansı, işletme girdileri ile çıktıları arasındaki, ilişki ve sonuçların değerlendirme sürecidir.
- Performans prizması, performans değerlemeyi paydaşlar tarafından bakarak ortaya çıkarır.

4.1.BİLGİ TEKNOLOJİLERİ ve OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

4.1.1.Temel Kavramlar

4.1.1.1. Bilgi

Günümüzde, bireylerin, işletmelerin ve toplumların gücünün temel kaynağı olan bilgi; Latince bir terim olan “information” köküne dayanmaktadır. Bilgi kavramının çok boyutlu olması bilgi ile ilgili bir çok tanımın yapılmasına neden olmuştur. Kimi zaman kendisine yakın anlamda ve birbirleri ile bağlantılı olan veri (data), enformasyon (information) kavramları yerine kullanılmaktadır. Bilginin, organize edilmiş bir takım fikir, kural, prosedür ve verilerin kombinasyonu olduğu bir çok kişi tarafından kabul görmüş bir tanımdır. Bu bağlamda bilgi; belli bir yapıya göre işlenerek, kullanıcıları, mevcut ve gelecekteki kararları için anlam ifade eden, algılanan veya gerçek değeri olan veriler şeklinde tanımlayabilmek mümkündür(Işık, 2009; 20).

Yukarıda belirtilen doğrultuda bilgi ile ilgili yapılmış bazı tanımları tablo 9’da görmek mümkündür:

Tablo 9:Bilgi Kavramının Tanımları

YAZAR	TARİH	TANIM
ÖĞÜT	2001	Toplanıp organize edilmiş, yorumlanmış ve belirli bir yöntemle birlikte etkin karar vermeyi gerçekleştirmek için ilgili bölüme gönderilmiş, belirli bir amaç doğrultusunda yararlı bir biçime dönüştürülerek kullanıcıya değer katan veriler.
TIWANA	2001	Deneyimler, değerler, birleştirilmiş enformasyonlar, uzmanlaşmış içerikler ve köklü sezgilerin bileşimidir. Öğrenen kişilerin akıllarından doğarak gelişir. Kurumlara yalnızca belge ve yayınlarla ifade şeklinde kalmayarak aynı zamanda, kurumsal düzen, kural, deneyim ve bu deneyimlerin uygulanmasını ifade eder.

Tablo9'unDevamı

THIERAUF	1987	İşletmelerin yönetim faaliyetlerini sürdürüp amaçlarına ulaşmasında ihtiyaç duyulan ve stratejik bir kaynak olan bilgi, ekonomik kaynakların yerini alan düşünsel bir üründür.
STEWART	2000	Üretilen, yapılan, satılan ve satın alınan her şeyin asıl bileşenidir.
GARAVELLİ ve diğ.	2004	Öğrenmeyle birlikte ortaya çıkmış, davranış ve inançlarda meydana gelen değişikliklerdir.
BEIJERSE	1999	Etkili hareket etme becerisiyle dönüştürülmüş enformasyon
LEE ve YANG	2000	Anlamli şekilde organize edilmiş veri topluluğu

Kaynak: Işık (2009)

Denning (2000) bilgiyi, uygulama toplulukları, yardım masaları, kalite güvencesi, dağıtım kanalları, bilgiyi yakalama ve depolama, bütçe teşvikleri ve bilgi stratejileri de dâhil olmak üzere çeşitli boyutları kapsayan sistemler bütünü olarak tanımlamaktadır. Buna karşılık yapılmış başka bir tanımlamada ise bilgi, uygulamacıların daha iyi hedeflere ulaşması için bir organizasyon içinde bilgi yönetimini kullanıp böylelikle maddi olmayan duran varlıklar için bir değer yaratma sanatı olarak tanımlanmaktadır (Cooper, 2006).

Bengshir (1996)'in belirttiği gibi, bilgi kullanıcının ihtiyaçlarına cevap verebildiği sürece anlamlıdır. Buna göre bilginin değerini veren ona anlam yükleyen temel niteliklerde şu şekilde sıralanabilir (Long, 1989):

- Doğruluk
- Eksiksizlik
- Zamanlılık
- Uygunluk
- Yerindelik
- Ucuzluk

Bilgi kavramının özelliklerini ise Turunç (2006), tarafından yapılmış çalışmada şu şekilde hazırlanmış bir tabloda ayrıntılı olarak görmemiz mümkündür:

Tablo 10: Bilgi Kavramının Özellikleri

BİLİMSEL BİLGİNİN ÖZELLİKLERİ	YÖNETSEL BİLGİNİN ÖZELLİKLERİ	DIŞSAL BİLGİNİN ÖZELLİKLERİ
Doğruluk veya yanlışlık	Yararlı bir amaca hizmet etmeli	-Aşağıdaki faktörlerle ilgili bilgi içermeli
Yenilik	Yöneticilerin sorumlulukları ile ilgili olmalı	Temel rakip organizasyonların Pazar payı
Miktarının artması	Yönetimlerin gereksinimlerine uygun ayrıntıları içermeli	Yeni Pazar fırsatları
Düzeltilicilik	Güncel koşulları dikkate almalı	Ulusal ve örgütsel büyüme oranları
Doğrulamıcılık	Kabul edilebilir düzeyde doğruluk içermeli	İnsan kaynakları piyasası durumu
	Doğru zaman dilimi içerisinde ulaşılabilirliği	Olası politik riskler
	Uygun sayıldığında ayrıklık ilkesi dikkate alınmalı	Teknolojik gelişmeler ve örgütlere etkileri
	Kabul edilebilir bir maliyetle üretilebilirliği	Fiyatlar genel düzeyi artış trendleri
	Kolaylıkla anlaşılabilirliği	Küresel ekonomik seyir
	Gereksiz yinleme içermemeli	Talep ve müşteri tercihlerinde oluşan değişimler
		Kamusal ve hukuksal düzenlemeler

Turunç (2006).

Bilgi, veri ve enformasyondan çok daha farklı şeyi ifade etmektedir. Bilgi enformasyondan daha geniş bir alana sahip, algılama yeteneği, eğitim, deneyim ve akla uygunluğu içerir. Kısacası anlamlı sonuçlara ulaşmada zihni kullanmaktır (Awad ve Ghaziri, 2004).

Veri, kendi başına anlam taşımayan, belirli işlemler sonucunda kaydedilmiş, amaca ulaşma, özetleme, sınıflara ayırma, hesaplama gibi yöntemler sonucunda enformasyona dönüşüp belirli bir amaca sahip olan şeyleri ifade eder (Davenport ve Prusak, 2001).

Ünüvar (2006)'ın ifadesine göre veri, bilgi sistemlerinin girdisi durumundadır. Bilgi sistemlerinin çıktısı da bu verilerin istenilen amaca uygun bir içerik ve biçime dönüştürülmüş hali olan “bilgi” dir. Başka bir tanımlama ile veri, ham bir olgu, sade ve varlığının dışında hiçbir önemi olmayan, tek başına bir anlam ifade etmeyen bir sistemdir şeklinde ifade edilmiştir (Bellinger, v.d., 2004).

Bilişim, insanoğlunun teknik, ekonomik, toplumsal alanlardaki iletişimde kullandığı ve bilginin dayanağı olan bilginin, özellikle elektronik makineler aracılığı ile, düzeli ve akılcı bir şekilde işlenmesidir. Yani, bilginin saklanması, işlenmesi, aktarılması ve kullanılması yöntemlerini toplum ve insanlık adına inceleyen uygulamalı bir bilimdir (Öge, 2007:53). Bato Çizel (2002; 5)' in yaptığı tanımlamaya göre bilişim ise; sayılmış olan, bilginin yapısı, aktarılması, saklanması, tekrar elde edilip değerlendirilmesi, dağıtımı gibi yöntemlerin dışında, bilgiyi kaynağından alıp kullanıcıya ulaştıran ve genel sistem bilimi, sibernetik, otomasyon ile insanın çalışma çevresinde yerinde ve zamanında kullandığı teknolojileri temel alarak sistemler, işlevler, süreçler ve etkinlik alanlarını kapsayan bilim ve teknolojidir.

Bilişim teknolojisi açısından veri ise, bir durum hakkında birbiriyle bağlantısı henüz kurulmamış bilinenler ya da sayısal ortamlarda olan ve taşınabilen sinyaller ve bit dizeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Kısacası veri üzerinde yapılması uygun olan işlemlerin çıktısı bize bilgiyi verecektir (Işık, 2009; 5).

Enformasyon; Bensghir (1996)'ın tanımına göre, verilerin işlemlerin sonucunda amaca katkı sağlayacak biçimde anlamlı bir duruma getirilerek, analiz edilmesi ve işlenmesi sonucunda elde edilen verilerdir. Drucker (1998)'e göre enformasyon ise,” bir önemi ve amacı olan veri” şeklinde tanımlanmıştır.

4.1.1.2.Bilgi Toplumu

Yeni temel teknolojilerin gelişimiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesiyle nitelikli işgücünün önem kazandığı, eğitimin devamlılığının ön planda olduğu bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan bilgi toplumu iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal açılardan sanayi toplumundan daha ileri ve modern bir sürece taşıyan bir gelişme aşamasıdır (Işkın, 2010).

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş 18.yy'ın sonuna doğru yaşanan sanayi devrimi ve Fransız devrimi ile gerçekleşmiştir. Sanayi devrimi, ekonomik faaliyetlerin hızla artmasına yol aarak toplumun tüm alanlarında değişimi gerektirmiştir. Yeni teknolojilerin üretimde kullanılması ve iş bölümü ile üretim ve verimlilik artmıştır. Tarıma dayalı toplumlarda üretim ise, evlerde, el tezghlerinde yapılırken, sanayi devrimi sonrasında üretim fabrikalara taşınmış, toplumun yapısı, normları, davranış yapıları değişerek yerini davranışlar akılcı davranışlara bırakmıştır (Sezikli, 2011).

Bilginin retim faktörleri içerisinde madde ve enerjinin önüne geçerek en önemli kaynak olması bilgi toplumunun bir özelliğidir. Bilgi toplumunu tanımlayan en önemli özelliklerinden biri fiziksel ve kültürel alanlarda yaşanan değişim hızının daha önceki dönemlerle karşılaştırılamayacak kadar fazla olmasıdır. Her alanda yaşanan değişim hızı kısa aralıklarda katlanarak artmaktadır (Ataman, 2002). Tuncay (2005)'a göre bilgi toplumunun temel unsurları arasında nitelikli insan ve bilgi yer almaktadır. Bu süreçte işe yarayan ve paylaşılan, sosyal ve ekonomik sonuçlar getirilebilecek bilgi önemlidir. Bu bilgiyi kullanacak olan bilgiye katkı sağlayacak olan da insandır. Bu durumda insan kapasitesi ve insana yapılan yatırım artırılmalıdır. Bilgi toplumundaki gelişmeler insan verimliliğinin ve ekonomik gelişmelerin artmasının yanında teknoloji de yeni gelişmelerin ortaya çıkmasında rol oynar. Bilgi toplumunda bilgi üreten birey toplumun temel yapı taşı ve değişmeyen bir temel yapısı konumunda yer almaktadır (Naisbitt ve Aburdene, 2000).

Bilgi toplumlarının genel özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Aktan, Tunç, 1998):

- Sanayi toplumunda maddi sermayenin yerini bilgi toplumunda bilgi ve insan sermayesi almaktadır.
- Sanayi toplumunda mal ve hizmet üretiminde gelişmenin başlangıcı olan buhar makinesinin yerini bilgi toplumunda bilgisayar almıştır.
- Kol gücünün yerini beyin gücü almıştır

- Sanayi toplumunda fiziksel ve düşünsel açıdan insan sermayesinin üretimi söz konusuysen, bilgi toplumunda düşünsel manada eğitim almış nitelikli insan sermayesinin üretime katılması söz konusudur.
- Sanayi toplumunda sanayi mal ve hizmetlerinin, bilgi toplumunda ise; bilgisayar, iletişim, elektronik araçlar, yeni gelişmiş malzeme teknolojileri gündeme gelmektedir.
- Sanayi toplumundaki fabrikaların yerini bilgi toplumunda bilgi kullanımını içeren bilgi a ları ve veri bankaları almıştır.
- Bilgi toplumu iş gücünden tasarruf sağlamakta, bu kısa dönemde işsizlik; uzun dönemde yeni teknolojilerin küresel etkilerini ortaya çıkarmaktadır.
- Sanayi toplumundaki genel eğitimin yerini bilgi toplumunda eğitimin bireyselleşmesi ve sürekliliği almıştır.
- Sanayi toplumunda başlıca üretim faktörleri emek, tabiat, sermaye girişimci iken; bilgi toplumunda üretim sürecinde bu faktörlerin yanı sıra beşinci üretim faktörü “bilgi” de ön plana çıkmaktadır.

4.1.1.3.  şletmelerde Bilgi Kullanımı

Bilgi, zaman içerisinde bünyesine farklı değerler katarak, günümüze geldiğimizde, bilgi toplumu, işgücü ve sermayeden de önemli bir adım olarak üretime girmiştir (Skyrme, 1999). Bozkurt (2000)’a göre bilgi, operasyonel bölümlerle yönetim arasında bir ba  kuran, işletmenin dış çevresiyle iletişimini sağlayan, işletmenin kendi içindeki işleyişi ve örgüt yapısını düzenleyen bir olgudur ve bu yönüyle bakıldığında bireysel ve örgütsel kararlar için bir temel oluşturmaktadır.  şletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için birimlerin hepsinin bilgiye gereksinim duyması gerekir. Ancak gereksinim duyulan bilginin yapısı, türü, içeriği açısından bilgiyi kullanacak birimler arasında farklılık gösterebilir. Bazen de veri işleme sürecinden geçerek ortaya çıkan bilgiler, kimi yöneticiler için veri özelliği taşıyabilir. Bu bağlamda bilgi alıcı birime yararlı ve anlamlı olduğu sürece bilgi olma özelliğini korumaktadır.

Yönetim seviyesinde gerekli olan bilgi, bilgi teknolojileri ile elde edilip, sınıflandırılmakta, erişilebilir kılınmakta ve bilgi teknolojileri işletmelere strateji açıdan taktik ve operasyonel seviyede avantajlar sunmaktadır (Buhalis ve Main,

1998). Gökşen ve Yıldırım (t.y.)'a göre, günümüz yönetim anlayışı, karar verme araçlarını destekleyen stratejik bilişim sistemlerine gereksinim duymaktadır. Böylece kaliteli bilginin özelliklerini oluşturan, güvenilir, eksiksiz, ihtiyaca uygun, istenildiği zaman yeteri kadar olma gibi özellikler bilgi teknolojileri ile sağlanabilecektir.

Küresel rekabetle karşı karşıya kalan işletmeler, standart ürünleri ortaya koyup yeni düzenlenmiş olan pazarlarda başarı sağlayabilmek için bilgi teknolojilerini, farklılaşabilme, daha esnek hareket etme ve kendine özgü pazarlar yaratabilme amacıyla kullanılmaktadırlar (Earl, 1991). Yoğun bir rekabet ortamında olan günümüz örgütleri, devamlılıklarını sürdürüp ayakta kalabilmek ve küresel anlamda rekabet üstünlüğünü elde edebilmeleri için bilgiyi toplama, işleme, yorumlama ve eyleme geçirme yeteneğine sahip olmalıdır (Tekin, v.d., 2003).

Tapscot (1996)' a göre bilgi toplumunun ekonomi alanında dönüşüm süreci başlatan ekonomi ve küreselleşmeyi, çalışma hayatına taşıyan e-iş olgusu sonucunda ortaya çıkmıştır. 90'lı yılların ortasından bu yana bilgi ağlarının ekonomi alanında kullanılması, yeni ekonomilerin türemesine, iş hayatında değişikliklerin yaşanmasına yeni kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlardan biride bilgi yönetimidir. Günümüzün gelişmiş ekonomilerinde bilgi stratejik bir rekabet avantajı olmuştur. Gelişmiş bütün ekonomiler, bilgiden ekonomik değer elde etmek için bilgiyi yönetme çabasına girmektedirler. Bilgiyi yönetip ekonomik değer elde eden bireyler, işletmeler, kurumlar refah artışı sağlamaktadırlar (Acar ve arkadaşları, 2003).

Stratejik yönetim ve karar alma dönemlerinde bilgi kullanımına yeterli önemin verilmediği ileri sürülebilir. Ancak, işletme stratejisi bilgiden farklı bir olgu değildir. Bunun manası da bilginin birincil bir üretim faktörü olduğudur (Huotari, 1995). İşletme stratejisi bilgiden farklı bir olgu olmasa da, iş dünyasında oluşan değişiklikler, değişimler ve değişen stratejilerinin en önemli kaynağı teknolojik gelişmelerdir (Rockart ve Morton, 1984).

Belirtildiği gibi, bilginin teknolojiye dönüşümü sonucu oluşan bilgi teknolojileri; kimin hangi bilgiye ne zaman, ne sıklıkta, hangi ürün ya da hizmet üretimi için hangi koşullarda sahip olunacağı konusunda bilgi sağlayarak,

yöneticilerin kararlarının, doğruluk derecesini yükseltmektedirler. Buda işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine ön ayak olmaktadır. İşletmeler, bilgi teknolojilerini değişime ayak uydurma aracı olarak kullanırlarsa, rekabet avantajı sağlama konusunda da pratik bir çözüme ulaşmış olacaklardır (Ekici, 2006:2). İşletmeler bilgi teknolojilerinin kullanarak rekabet avantajı sağlamalarının yanında maliyetlerinin düşürüp bilgi edinme ve paylaşma açısından da zaman kazanabilmektedirler (Lam, v.d., 2007).

4.2. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

4.2.1. Bilgi teknolojilerine giriş

Bilgi Teknolojileri; “bilgi” girdisinin, süreç olarak 1960’ lı yıllardan günümüze değer ve öneminin işlenmesiyle doğru orantılı ve hızlı bir biçimde artmasını sağlama amacıyla kullanılan teknolojik oluşumları ifade eden geniş kapsamlı kavramsal bir yapıya sahiptir (Turunç, 2006). Buhar gücünün endüstride kullanılmasıyla, hava ve kara taşımacılığında görülen ilerlemeler; telefon, radyo, telgraf gibi iletişimle ilgili teknolojideki gelişmelerle birlikte bilgi teknolojileri bugünkü konumuna gelmiştir (Bensghir, 1996). Griffın (1996)’e göre bilgi teknolojileri, bir işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgiyi işletmenin amaçlarına ulaşmasında bulunduğu konumu ifade edip yerine getirebilmesinde kullandığı kaynaklar bütünüdür.

Bilgi teknolojilerinin ne tür işlerde kullanılabileceğini, hangi işlere fayda sağlayabileceğini ortaya koyabilmek için öncelikli olarak iş tiplerinin bilinmesi gerekir. İşin nasıl yapılması gerektiğine dair bilgi, metot, kontrol ölçütlerinin bilinip bilinmemesi bakımından üç iş tipi ortaya çıkar; yapısal, yarı yapısal ve yapısal olmayan. Bu iş tiplerinin özellikleri bilgi teknolojilerinin hangi alanlarda kullanılması gerektiğine yardımcı olur. İş ne kadar yapılsalsa bilgi teknolojisi o işe o kadar uygun olur. İşin yapısal kısımlarında kullanılan bilgi teknolojileri ile kişilerin yaratıcılık ve deneyimlerini yapısal olmayan alanlarda geliştirmeleri açısından yardımcı olur (Gorry ve Morton, 1971).

Peacock (1995), bilgi teknolojileriyle ilgili olarak genel olarak bilginin elektronik ortamda saklanılmaya ve istenildiği zamanda bu yolla ulaşılması

gerektiğini belirtir. Bayraktaroğlu (2002) ise, verileri kullanılıp değerlendirilebilir bir hale getirerek bilgi sağlama, yöneltme ve kontrol faaliyetlerini zamanında yerine getirebilme konusunda bir avantaj sağladığı üzerinde durur. Ayrıca, bilgi yönetimi bağlamında bilgi teknolojileri sözsüz ve açık bir biçimde ifade edilebilen bilgiler arası dönüşümü de desteklemektedir. Bunun yanında bilgi teknolojilerinin görevi, bilgi oluşturma, bilgi kullanımı ve bilgi dağıımıdır. Bilgi teknolojilerinin avantajları iyi yapılandırılmış iş ortamları için açıktır. İnsanlar bilgi teknolojileri otomasyonu ile, görev ve araçları dahil olmak üzere iş akışları önceden tanımlamış olabilirler. Bilgi teknolojilerinin en iyi paylaşımı ve iş birliğinde kilit rol oynayan süreçler, kurallar ve alışkanlıklar olmadan elde edilmesi mümkün olmayacaktır (Mercader, v.d., 2006).

Bilgi teknolojileri ile birlikte, kimin hangi bilgiye ne zaman ne sıklıkta hangi ürünün ya da hizmetin üretimi için, hangi koşullarda sahip olacağı konusunda bilgi sağlayarak, yönetici kararlarının doğruluğunu derecelendirmektedir. Bu da işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır. İşletmeler bilgi teknolojilerini değişime uyum aracı olarak kullanabilirlerse, rekabet avantajı sağlamada değişimi yönetmenin yolunu da bulmuş olacaklardır (Ekinci, 2006; 2). Yeni sistemlerin uygulamaya koyulmasıyla ortaya çıkan değişim stratejileri ise;

- Var olan yapının yeniden düzenlenmesi,
- Var olan yapının yeni kaynaklar yoluyla yeniden düzenlenmesi,
- Yeni oluşturulmuş kaynakların yeni bir yapı tarzında düzene koyulması, var olan yapının olduğu şekilde korunması, şeklinde dört farklı boyutuyla uygulamak mümkündür (Bloodgood ve Salisbury, 2001).

İşletme yönetimi açısından baktığımızda ise; iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin işyerlerinde radikal bir dönüşüm yaşanmasına neden olduğu görülebilmektedir (Yılmaz, 2005). Porter (2000)'e göre de iletişim teknolojilerindeki gelişmeler de işletmeler arasındaki etkileşimi artırmaktadır. Bu durumda var olan rekabet politikalarını yeni bir yöne çekmektedir. Bu durum köklü bir değişimle birlikte rekabet üstünlüğü sağlamak adına yeni ve daha geniş işbirliği sistemlerinin benimsenmesini sağlamaktadır. Bilgi teknolojileri yakın zamana kadar genelde alt ve üst kademelerin rutin işlerinde kolaylık sağlama görevini üstlenmişken, günümüzde

ise hızlı işlemciler gelişen veri tabanı yazılımı, internet teknolojileri ile üst yönetimin stratejik kararları üzerinde önemli derecede etkiye sahiptir. Sürekli rekabet ortamında rekabette başarılı olmak, değişen iş koşullarını önceden tahmin edebilmek ve bunlara hızla cevap verebilmek için işletmenin iş aktivitelerini tüm yönleriyle destek olan bir bilgi sistemine ihtiyaç her geçen gün artmaktadır (Yıldız, 2008). Firmaların kendilerini geliştirmeleri ve kendilerine ne gibi değişiklikler yapabilecekleri arasında güçlü bir teknik bağıllık vardır ki buda teknolojik ürünlerin karmaşık üretim süreçlerini, makine, teçhizat, yazılım ve malzemelerinin neye yaradığını bilmeleri ile çözümler bulunur (Grandstand, v.d., 1977).

Buhalis (1998)'e göre bilgi teknolojileri durağan bir kavram değildir. Bilgi teknolojilerinde son zamanlarda hızlı bir gelişim ve değişim ortamı oluşmuş, donanımlar eskiye göre daha küçük, ucuz, kullanımları kolay hale gelerek daha fazla insan ve örgüt tarafından kullanılır duruma gelmiştir. Makro boyutta bakıldığında bilgi teknolojileri, küresel pazarda işletmelerin rekabet edilebilirliğini tanımlaması bakımından bölgelerin gelişim ve rahatlıkları açısından aracı konumdadır. Mikro boyutta ise; stratejik ve operasyonel yönetim bakımından bütün istek ve ihtiyaçlara cevap vererek işletmelerin rekabet edilebilirlik seviyelerini artırmaktadır.

Hızlı teknolojik gelişmelerin mevcut olduğu dönemlerde firmalar yapacakları değişiklik ve yenilikleri biraz geri plana atmayı tercih edebilirler. Deneme yanılma yoluna gitmenin firmaların geleceği açısından daha olumsuz etki yaratmasını seçmektense yeniliğe ara vermenin firmanın geleceği açısından daha etkin olacağını düşünürler (Miozzo, Grimshaw, 2005). Bunun yanında, bilgi teknolojileri ile birlikte üretim ağlarının içine kadar girilerek önde gelen firmalar hazırladıkları dev organizasyonlarla riskleri ve maliyetleri olmadan rekabet gücü elde etmek amacı ile çaba harcayarak yeni yollar ve pazarlar bulmaktadırlar (Sutergeon, 2002).

Şimşek ve Iraz (2000), işletmelerde bilgi teknolojisi kullanım nedenleri olarak şunları sıralamışlardır;

- Bilgi hacmindeki artışlar
- İşletmelerin karmaşıklaşmaya başlaması
- Tepki çubuğu gerekliliği

Yeniliğin 90'lı yıllardan sonra en önemli işletme kavramı olması web tabanlı ekonomilerinde başarı anahtarı olmuştur. Web tabanlı bilgi teknolojilerini kullanarak, stratejik avantaj yaratabilen işletmeler başarılı olarak sınıflandırılan işletmeler arasındadır. Bir işletmenin görülebilir bir yenilik yapmasının ardından diğer işletmeler buna cevap vermek zorunda kalırlar. Bu bağlamda da yenilik bilgi teknolojileriyle yakından ilgili olduğunu gösterir. Bilgi teknolojileri stratejik yönetimde ihtiyaç duyulan yeniliği pek çok şekilde sağlar. İşte bilgi teknolojileri, örgüte doğrudan stratejik rekabet avantajı sağlayan yenilikçi uygulamalar doğurur (Gökşen ve Yıldırım, t.y.).

Mercader ve arkadaşları (2006), sürdürülebilir rekabet avantajları elde olmayan yapılandırılmış, bağlamlarda bilgi teknolojilerinin uygulanmasında gerekli olan örgütsel öğrenme yeteneklerine bağlı olduğunu savunurlar. İşin niteliği bilgi teknolojisi kullanım düzeyi yüksek örgütsel düzeyde öğrenme düzenlerinin uygulandığı uygulamalar için büyük bir ihtiyaç niteliğindedir. Hızla gelişen teknoloji, benzer olarak gelişen daha güçlü ve karmaşık bir bilgi teknolojisi anlamına da gelmektedir. Uygun fiyat daha fazla kişi, kuruluş ya da kullanıcıya imkan sağlamaktadır. Donanım yazılım ve ağlardaki teknolojik değişiklikler bilgi sistemleri açısından itici bir güç durumundadır (Werthner ve Klein, 1999).

Ayrıca, otel işletmeleri yöneticileri yönetim faaliyetlerini etkili bir şekilde geliştirme yoluyla müşterilerine en iyi hizmeti sunacak yöntemleri elde etmek için bilgi teknolojilerini kullanırlar (Walker, 2004). Turizmde bilgi teknolojilerini bir çok alanda kullanılmasına yönelik, stratejik çerçevenin, örgüt içinde çeşitli işlevler arasında örgüt içi süreçleri birleştirerek ürünler üzerindeki etkisi vurgulanır. Bu alanda kullanılan bilgi teknoloji sistemlerine örnek verilecek olursa bu sistemler şu şekilde sıralanabilir (Buhalis, 1998):

- Otel yönetim sistemleri
- Satış noktaları
- Stratejik yönetim bilgi sistemi
- İnternet
- Muhasebe
- Karar destek

- Stok kontrol
- İntranet

Otel işletmelerinde faaliyet alanları, bölüm sayısı kısacası otelin yapısal büyüklüğüne göre bilgi teknolojisi kullanımı değişiklik gösterir. Büyük otel işletmelerinde yoğun bir kullanım söz konusu iken, küçük otel işletmelerinde kullanımın az olduğu görülmektedir (Hoff, v.d. , 1995).

4.2.2. Bilgi teknolojilerinin Özellikleri

İlgili literatür çalışmaları ve ulaşılan değerlendirmelerin ışığında Turunç (2006) tarafından yapılmış çalışmada ortaya koyulmuş bilgi teknoloji özellikleri:

- Bilgi teknolojilerinin itici gücü, bilgi ve bilgiyi işleyen bilgisayarlar; bu çerçevede mikro elektronikteki gelişmelerdir
- İletişim teknolojileri bilgi teknolojilerinin ayrılmaz bir parçasıdır
- Bilgi teknolojileri, iş ve örgüt yaşamının kapsamını değiştirmiş, coğrafi ve zamansal sınırlar yeni anlamlar kazanmıştır
- Bilgi teknolojileri işletmelerin bütün birimleri tarafından kullanılmaktadır.
- Uzun vadeli yatırımları gerektirir
- Güçlü bir alt yapı ve sürekli yenilenmeyi gerektirir
- Stratejik başarı için çok önemlidir
- Örgütlere hayati öneme sahip çok önemli imkânlar sunar

Bu bağlamda bilgi teknolojilerine stratejik açıdan baktığımızda bir örgütün rekabet stratejisini şekillendiren bir sistemdir. Örgüte stratejik bir avantaj kazandırabilmek için, her seviyede hedef ürün hizmet ve çevre ile ilgili olan ilişkileri geliştirme ve değiştirme amacıyla kullanılan bir sistemdir bilgi teknolojileri. Stratejik bilgi teknolojileri, işletmenin uzun dönemli yapacaklarına karşılık işletmenin bütün departmanlarında kullanılır. Bu bakımdan işletmeler bu bilgi teknolojilerindeki gelişmelerden de yararlanabilmek adına, kendi durumlarını, müşterileri ve işletme tedarikçileri ile ilgili durumlarını düzenlemek durumundadırlar (Laundon ve Laundon, 2004).

Başka bir açıdan bakıldığında ise, bilgi teknolojileri ve performansın rekabet stratejileri açısından iki farklı sonucu olduğunu görmek mümkündür. Birincisi

firmaların rekabet stratejileri ile uyumlu olan bir bilgi teknolojisi, firma performansına da katkı sağlar. İkincisi firma yetenekleri kullanıldığında bilgi teknolojilerinin doğrudan ve dolaylı olarak firma performansına etkisi vardır (Rivard, v.d, 2006).

Teknoloji konaklama işletmelerinin rekabet avantajı sağlaması bakımından da önemli bir kaynaktır. Bilgi teknolojileri kullanımı stratejik ittifaklar, yenilikçi dağıtım yöntemlerini geliştirmek, tüketiciler ve iş ortaklarının, tüketici talebini sağlamak için her zamankinden daha çok kullanılıp geliştirilen önemli bir ön koşuldur (Chaffney, 2000).

4.2.3. Bilgi Teknolojilerinin Türleri

Bilgi sistemlerinde teknoloji ve insanın birlikte çalıştıkları unutulmamalıdır. Bilgi sistemleri, yüzeysel bir donanım ve yazılım değişikliğinden çok bir teknoloji-insan uyumu projesi olarak algılanmalıdır. Başka bir ifade ile bilgi sistemleri belirli hedefleri karşılamak üzere verileri karar vericiler için anlamlı bilgilere çeviren insan gücü programlar ve yönetsel süreçlerden oluşan bir sistemler dizisidir. Bu sistemlerin gelişiminde, bilgisayar yazılım ve donanım teknolojilerindeki ilerlemeler, karar alma işlevinin etkinliğinin artırılmasına yönelik bütün çabalara ilgi tam, doğru, güvenilir bilgiye olan arzu, şiddetli rekabet baskısı ve üniversiteler tarafından yapılan araştırmaların önemli etkileri olmuştur (Emhan, 2007).

Günlük bazda yoğun olarak kullanılan veri ambarı, elektronik yazı tahtası, yapay zeka ve uzman sistemler gibi her bölümü entegre ve çok karışık iş verilerinin karşısında bilgi teknolojileri kullanımının daha entegre olduğu kesindir (Khandelwal ve Gottschalk, 2003).

4.2.3.1. Bilgisayar

Bilgisayar en basit tanımıyla, karşılaştırma ve hesaplama yapabilen bir makinedir. Bu açıdan bir hesap makinesi ve abaküste birer bilgisayar olarak kabul görebilmektedir. Daha spesifik olarak modern bir bilgisayar, bilgiyi girdi olarak alan, bunu bir program vasıtasıyla işleyen ve bilgiyi bir çok cihaza çıktı olarak döndüren fiziksel bir cihazdır denilebilir (Tekin, v.d., 2006).

Çeşitli kaynaklarda da görüldüğü üzere bilgisayar Eniac 1946 yılında yapılmış olup 30 ton ağırlığındadır. Bilgi işleme sisteminin de ağırlığı kadar yavaştır. Bilgisayarlar, özellikle 20.Yüzyilin son dönemlerinde her bakımdan gelişme göstermiştir. Bu zaman içerisinde uzman olmayanların da bilgisayarlardan yararlanması gün geçtikçe kolaylaşmıştır (Aydın, v.d., 2005).

Bilişim teknolojilerinden en önemlisi bilgisayarlardır. Bilgi İletişim Teknolojilerinin kullanımının bireylerin ekonomik ve sosyal hayatlarına sağlayacağı katkıyı görebilmek açısından kullanıcıların söz konusu teknolojileri hangi amaç doğrultusunda kullandıkları çok önemlidir (Işık, 2009).

4.2.3.2. İnternet

Bilgisayara kaydedilmiş bilgilerin paylaşılması amacıyla bilgisayarların birbiri ile iletişim kurabilmesidir. Bütün bilgisayarların birbirleriyle iletişim kurabilecek altyapıya sahipliği bilginin de kolayca paylaşımını sağlamaktadır. Dünya üzerinde yer alan bilgisayar ağlarının birbirlerine bağlanma istekleri interneti oluşturur (Aydın, 2005). İnternet dünyanın en geniş “iletişim” ve “bilgi” değişimi ve paylaşımı ortamıdır. Böyle bir ortamda iletişim ve bilgi değişimi hızlı ve ucuz bir şekilde gerçekleşmektedir. İnternetin sağladığı üç temel hizmet mevcuttur ve bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Yıldız, 2008):

Elektronik Posta(e-mail): İnternete bağlı çok sayıdaki kullanıcının birbirleriyle haberleşmek için kullandıkları elektronik haberleşme iletişim sistemidir.

FTP(File Transfer Protokol): İnternet üzerinde büyük hacimli veri dosyaları transferidir.

WWW(World Wide Web): Hipertekst adı verilen ve üzerindeki öğelere tıklayarak birbirine bağlanabilen metinlerin kullanıcılara sunduğu hizmettir.

4.2.3.3. Yazılım ve Donanım

Bilgisayara bir işi yerine getirmesi amacı ile verilen komutların hepsine birden program adı verilir. Her bilgisayarda çok çeşitli programlar kullanılmaktadır. Genel olarak bütün bilgisayarlar programlarının tamamı yazılım olarak adlandırılır. Yani bilgisayar sistemi; Donanım ve Yazılım olmak üzere iki temel bileşenden meydana gelir. Donanım, gözle görüp elle tutabildiğimiz maddi cihazlar, yazılım ise; söz konusu cihazların işleyebilmesi için gereken ve maddi olmayan komutlara verilen isimdir (Aydın, 2005). Bilgisayar donanımı bir bilgisayarı oluşturan fiziksel parçaların adıdır ve başlıca donanım parçaları; ana kart, işlemci, ram, bellek, CD-ROM, klavye, fare ve monitördür (Işık, 2009).

4.2.3.4. Elektronik Posta

İnternetin oluşturulmasındaki temel amaç bilgisayarlar arası güvenli ve hızlı bir şekilde haberleşme isteğidir. İnternetin oluşturulmasındaki temel amaç bilgisayarlar arası güvenli ve hızlı bir şekilde haberleşme isteğidir. Yaygın kullanılan tanımlara göre e- posta internet üzerinde haberleşme amacıyla kullanılan servislere verilen addır (Sezikli, 2011). Elektronik posta hizmeti için öncelikli şart bir elektronik posta adresine ve hesabına sahip olmaktır. Bunun yanı sıra kişinin e-posta göndereceği kişinin de elektronik posta adresini bilmesi gerekmektedir (Aydın, 2005).

4.2.3.5. İntranet - Ekstranet

Kısa bir tanımlama ile şirket içi kullanım için şifreyle korunan bir web sitesidir. İntranet, hizmet verdiği kişilerin çalıştıkları şirkete ait bilgilere ve dökümanlara yine web tarayıcısı aracılığı ile bulundukları ortamdan bağımsız olarak ulaşabilmelerini sağlar (Er, 2008). İnternet sayesinde satın alma karar sürecinin bir parçası olan bilgi arama içinde bir devrim yapılmış ve bilgi teknolojileri ile sadece belirsizlikler ve riskler azaltılmak değil gezi kalitesini artırma açısından da önemli bir konuma gelmiştir (Fodness ve Murray, 1997). Bilişim teknolojileri ve internet ölçüsünde tüketici tercihleri de artmaktadır. İnternet ortaya çıkana kadar tüketiciler sadece kendi yakınındaki önemli marka ve ürünlere ulaşabilmekteydi. Tüketiciler

artık internet üzerinden satın almak için daha fazla seçeneğe sahiptirler (Buhalis ve Lawb, 2008).

Ekstranet ise intranete örgüt dışındaki bireylerin erişimine kısmen olanak tanıyan sistemlerdir. Bazı örgütler yetki verdikleri müşterilere, ürün özellikleri, maliyet gibi bilgileri alabilmelerine olanak tanıyarak intraneti kullanmalarına müsaade etmektedirler. Ekstranetler örgütlerin müşteriler ya da diğer iş olanaklarını ilişkilendirmede özellikle faydalıdır (Işık,2009). İtranet sistemleri ile şirketler topluluğuna bağlı işletmeler arasındaki içsel iletişim sağlanırken, ekstranet ise işletme dışından başka kişilerinde özelliklede iş ortaklarının kullanımına açık olan bir sistemler dizisidir (Yıldız, 2008).

4.3. BİLGİ SİSTEMLERİ

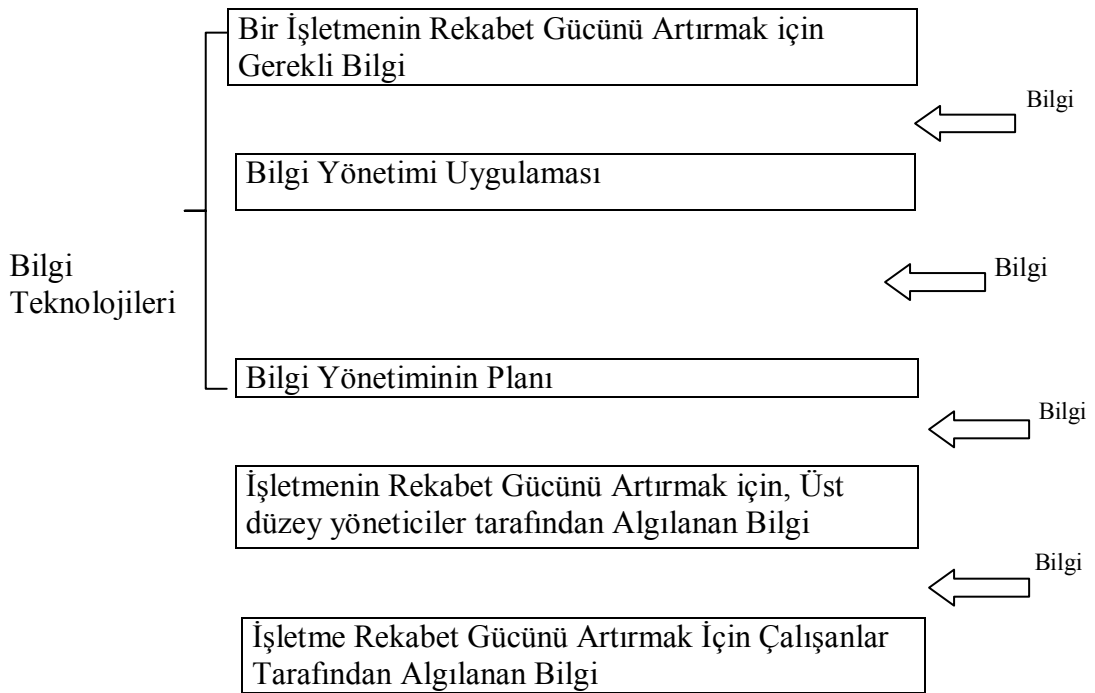
Bilgi sistemleri veri kaynaklarını girdi olarak alıp süreçten geçiren ve çıktı olarak bilgi ile ilgili ürünleri ortaya koyan sistemlerdir. İşletme yönetiminin bilgi ihtiyacını karşılamak için, verilerin toplanması, sınıflandırılması, bilgiye dönüştürülmesi ve bunların kişilere ulaştırılması işleminin tamamına “bütünleşik bilgi istemleri” adı verilmektedir. İşletmelerde sistem kavramı ile karar verme süreci yakından ilişkilidir. Sistemlerin yapılarında var olan değişiklikleri gösteren verilerin işlenmesiyle ortaya çıkan bilgiler, yönetim ve kararın temel bileşenlerini oluşturur. Burada temel faktörün bilgi olduğu düşünülürse, uygulama alanının büyük çoğunluğunu da bilgi sistemlerinin oluşturduğu söylenebilir (Awad ve Ghaziri, 2004).

Bilgi sistemleriyle ilgili bir çok tanımın yapıldığı görmek mümkündür. Laudon ve Laudon (2004), işletmelerde analiz, koordinasyon, kontrol, karar verme, yöneticileri ve çalışanlar tarafından oluşturulan yeni ürünler, var olan belirli düzey problemlerin çözümü için bilgilerin toplanması, belirli bir süreçten geçirilmesi, depolanması ve iletilmesi ile ilgili birbiriyle bağlı parçalardan oluşan sistemler şeklinde tanımlamaktadır.

Lin ve Tseng (2005), tarafından yapılmış bir çalışmada bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri arasında beş farkın olduğundan bahsedilmektedir. Bu beş fark;

- İşletmenin rekabet gücünü artırmada üst yönetimin algıladığı bilgi sistemi ile gerekli olan bilgi sistemi arasındaki fark,
- Bir işletmenin rekabet planını geliştirmede uygulanacak bilgi sisteminin üst yönetim tarafından algısı ile gerekli olan bilgi arasındaki fark.
- Üst yönetim tarafından algılanan ve uygulanması planlanan bilgi yönetimi ile gerçekte ki bilgi yönetimi arasındaki fark.
- Bir işletmenin rekabet gücünü artırmada uygulanan bilgi yönetim sistemi ile elde edilen bilgi yönetim sistemi arasındaki fark.
- İşletmenin rekabet gücünü artırmada çalışanlar ve üst yönetim tarafından algılanan bilgi ile gerekli olan bilgi arasındaki fark.

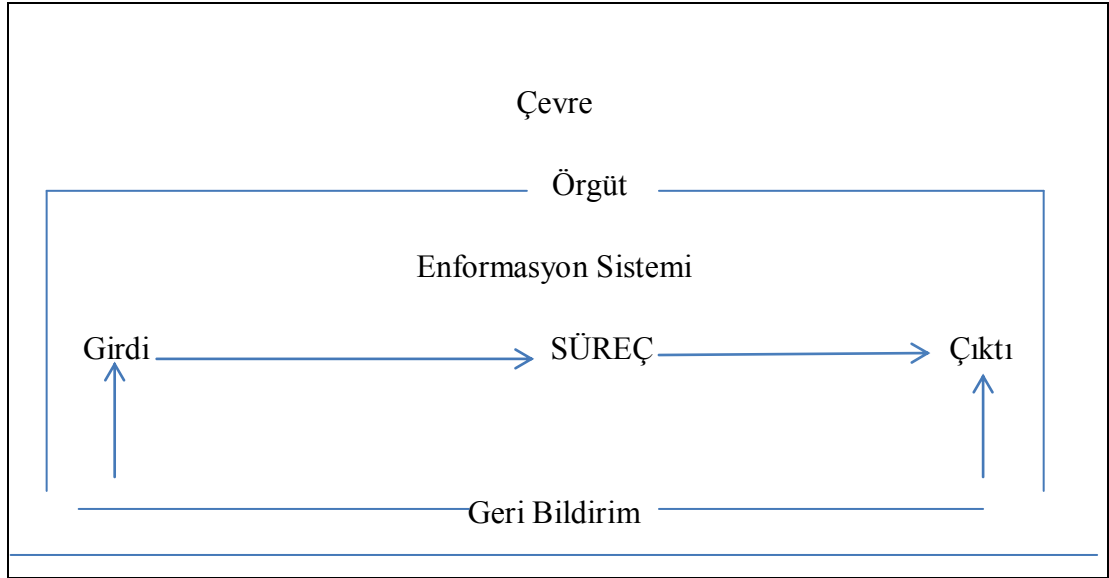
Şekil 8:Bilgi Teknolojilerinin Kapsamı



Kaynak: Tseng, 2008

Bunun sonucu olarak bilgi teknolojileri bu farklılıkların büyüklüğünü etkileyebilen önemli bir faktördür. Bu nedenle bir şirket için gerekli olan bilgi teknolojisine ulaşabilmeyi bilgi yönetimi kolaylaştırmaktadır.

Şekil 9: Bilgi Sistemleri Aşamaları



Kaynak: Laudon ve Laudon(2004)

Başka bir tanımlamada Behan ve Holmes(1990) tarafından yapılmıştır. Yazarlar, belirli bir hedefe ulaşmada verileri karar verici için anlamlı bilgilere çeviren insan gücü, programlar ve yönetsel süreçlerden oluşan bir set şeklinde ifade etmişlerdir.

Bayındır (2007)'ye göre günümüzdeki bilgi sistemleri kavramı, doğrudan bilgisayar destekli bilgi sistemleri ile aynı alanda değerlendirilmektedir. Bilgisayar destekli bilgi sistemleri, bilgiyi işleme ve yazılı hale getirmede bilgisayar yazılım ve donanım teknolojisine dayanmaktadır. Tekin ve arkadaşları (2000), yöneticinin kararlar alırken ihtiyaç duyduğu bilginin toplaması, işlemesi ve raporlamasında ki sistemleri formal bilgi sistemi olarak tanımlamışlardır. Formal bilgi sistemleri bilgisayar desteği ile ve kağıt kalem kullanma metodu ile basitleştirilerek de uygulanabilmektedir. Bilgi üretiminde temel kaynak olarak bilgisayarlar görülse de buna yazılım, donanım ve personeli eklemek doğru olacaktır. Sistemle ilgili değerlendirmeler ve ulaşmak istenilen hedef parçalara meydana gelen değişimlerin incelenmesi yoluyla ulaşmak mümkündür (Gurbaxani, 2000).

Sabuncuoğlu (2000) tarafından işletmelerin bilgi sistemlerinden bekledikleri yararlar şu şekilde sıralanmıştır:

- Yüksek güvenilirlik
- Daha iyi hizmet
- Rekabet avantajı
- Daha az hata
- Daha güvenilir bilgi
- Daha yüksek ürün kalitesi
- Daha çok iletişim
- İşletme ve departman maliyetlerini azaltma
- Daha tekin yönetim sağlama
- Finansal kararlarda daha başarılı olma
- Operasyonlarda daha başarılı denetim kurma
- Daha başarılı yönetsel kararlar alma
- İşletme ve departmanların etkinlik/verimliliğini artırma.

Sürekli rekabet ortamında rekabette başarılı olmak, değişen iş koşullarını önceden tahmin edip daha hızlı cevap verebilmek adına işletmenin iş aktivitelerinin destekçisi konumundaki bilgi sistemlerine ihtiyacı kaçınılmazdır (Yıldız, 2008). Bilgi sistemleri ve teknolojileri işletmelerde stratejik olarak rekabet üstünlüğü kazanmak, verimlilik ve performansı artırmak, olumlu gelişmeler sağlayacak yöntemler geliştirmek ve yeni iş alanlarına girmede kullanılır. Her ne kadar bu durumun önemi öncelerde anlaşılmamış olsa da günümüz işletmeleri bu durumun bilincindedir. Bu da geleneksel bilgi sistemlerinin ortadan kalktığını yada kalkmaması gerektiğinin tersine bilgi sistemlerinin geleneksel yöntemlerin tamamlayıcısı konumunda olduğu bir gerçektir (Peppard, 1993).

Bilgi sistemleri geçmişten günümüze bir çok gelişme sağlamıştır. Bu gelişmeler tarihsel olarak aşağıdaki tabloda özetlenmeye çalışılmıştır:

Tablo 11: Bilgi Sistemlerinin Tarih İçerisindeki Değişen Rolü

Veri İşleme: 1950 ve 1960' lar
Elektronik Veri işleme Sistemleri
Ticari işlemlerin izlenmesi, kayıtların muhafaza edilmesi, geleneksel muhasebe uygulamaları
Yönetmel Raporlama: 1960 ve 1970' ler
Yönetim Bilişim Sistemleri
Karar Almayı destekleyecek, önceden belirlenmiş bilgiler için hazırlanan yönetmel raporlar
Karar Destek: 1970 ve 1980' ler
Karar Destek Sistemleri
Yönetimsel Karar Alma işleminin desteklenmesi için karşılıklı etkileşim sağlayan sistemler
Stratejik ve Nihai Kullanıcı Desteği: 1980 ve 1990' lar
Nihai Kullanıcı Bilgisayar Sistemleri
Nihai kullanıcıların verimliliğini artırmak için bilgi temelli uzmanlık desteğinin sağlanması
Stratejik Bilişim Sistemleri
Rekabet avantajı sağlamak için stratejik ürün ve hizmetlerin sunumu

Kaynak: AKOLAŞ, D., Arzu (2004)

İşletmeler, var olan geniş kaynaklarını dağıtmaya, bilgi teknolojileriyle değişim gösterecek firma faaliyetlerinin tanımlanmasına, hizmetlerinin genişlemesi ve karlılıklarının artırılmasına ihtiyaç duyarlar (Curtis ve Cobham, 2002). Bunun yanında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek için kullandıkları bilgi sistemleri işletmenin yapısını değiştirmesi, firmanın konumunu sağlamlaştırması ve yeni iş olanakları elde etmesinde gereklidir. Ayrıca, rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir

işletmenin kendisini rakiplerinden daha üst seviyeye çıkaracak; örgütsel, teknolojik ve yönetim yetkinliklerine ihtiyacı vardır (Bergoron,v.d., 1991). Bilgi sistemleri manuel ve bilgisayarlı olmak üzere iki kısımda incelenmekte olup günümüzde manuel sistemin pek etkin olmaması nedeniyle de çalışmada sadece bilgisayarlı bilgi sistemleri üzerinde durulmuştur.

4.3.1. Yönetisel Bilgi Sistemleri

4.3.1.1. Yönetim Bilgi Sistemi:

Bir işletmede yer alan işlerin yönetimi, analizi, karar destek fonksiyonları için bilgi sağlayan, bilgisayar ve bu bilgisayarların kullanıcılarından oluşan bütünleşik sistemlerdir (Gordon ve Olson, 1985). Günümüz organizasyonlarında hiçbir yönetici yönetim bilgi sistemlerinin üstlendiği rolü reddedememektedir. Yönetim bilgi sistemi 1950’li yıllarda faturalandırma ile kendini gösterirken, 1970’lerde yönetsel seviyede 1980’li yıllarda ise stratejik seviyede önemli roller üstlenmiştir (Işık, 2009). Loudon ve Loudon (1993)’e göre yönetim bilgi sistemi, bir yönetim için destek sistemdir. İşletmenin faaliyetlerini planlaması, kontrolü sonucunda gelecekteki performansının da tahminini ve raporlarının hazırlanmasını olanaklı kılan bir sistemdir. Lee ve arkadaşları (1995) yönetim bilgi sistemlerinin işletmeler için hayati önem taşıdığını başarı için bilgiyi toplayıp, depolayan ve ileten sistemler bütünü olduğunu savunmuştur. Yönetim bilgi sistemleri etkili bir şekilde karar verme adına bilgi teknolojilerine dayalı bir sistemdir (Daft, 2003).

Yönetim bilgi sistemlerinin başarılı olabilmesi için bazı temel faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler (Bensghir, 1996);

- Sistemin oluşturulup uygulanmasından sorumlu bir yöneticinin var olması
- İç ve dış kaynaklara güvenilir bir şekilde ulaşmak için etkin veri yönetimi
- Uygun teknoloji seçimi
- İş alanının yanında teknik konuları da bilen personelin varlığı
- Sistemin işletme amacı ile uygunluğu
- Örgütler ve dışarıdan gelecek tepkilerin yönetimi

Yönetim bilgi sistemi yönetim, sistem ve bilgi olmak üzere üç ana unsurdan oluşmaktadır. Bunun yanı sıra belli başlı özelliklere sahiptir. Bu özelliklerden bazıları şöyle sıralanabilir (Turunç, 2006).

- Veri kayıt işleme fonksiyonlarını destekler
- Tüm düzeylere hizmet sağlar
- Bilgi ihtiyacı online olarak giderilir
- Yapısal nitelikli kararlara etkili destek sağlar
- Örgütsel kontrol ve raporlama sistemidir
- Göreceli olarak esnek değildir
- Günlük operasyonlarla ilgilenmez
- Genellikle örgüt içine yöneliktir

4.3.1.2. Karar Destek Sistemleri

Örgütün yönetim düzeyine hizmet sunar. Karar destek sistemleri, ileri düzeyde kolayca tanımlanamayan, çabuk değişen, yapısal ve yarı yapısal nitelikteki ek kararların alınmasında yöneticilere destek verir. Karar destek sistemlerinin amacı, büyük ölçüde ve sık rastlanmayan problemlerin çözümünde yöneticilere yardımcı olabilmektir (Akgül, 2008).

Karar destek sistemlerinin yapısı gereği bazı özellikleri taşıması gerekir ki bu şekilde etkili ve verimli bir karar destek sistem, neden bahsedebilir. Bir karar destek sisteminin taşıması gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Çetinyokuş ve Gökçen, 2002):

- Yarı-yapısal ve yapısal olmayan kararlarda kullanılır.
- Karar vericinin yerine geçmekten ziyade, ona karar vermesinde yardımcı olur
- Karar verme sürecinin tüm aşamalarını destekler
- Model kullanılır
- Kullanıcı etkileşimlidir
- Destek vererek karar verme desteği sağlar
- Kullanıcının hakimiyeti altındadır
- Kullanım kolaylığına sahiptir

- Kullanımda esneklik sağlar
- Bireysel ve grup tabanlı karar verme desteği sağlar

Karar destek sistemlerinin unsurları ise; yönetici, bilgi, karar ve sistemdir (Turunç, 2006).

4.3.1.3. Ofis Otomasyon Sistemleri:

Ofislerde rutin işlerin yapılması, bilginin yayınlanması ve dağıtılması süreçlerinde işlevlerin otomatik hale gelmesine yardımcı olan bilgi teknolojileridir (Çakır, 2011). Krober ve Watson (1987)'a göre ofiste çalışanların verimliliğinin artırılması ve çeşitli ofis faaliyetlerini desteklemek için kullanılmakta olan bir sistemdir. Frolick (1994) bilginin iletimini kolaylaştırarak e-posta, kelime, işlemci, faks ve toplantı düzenleme gibi durumları içerdiğini ve temel amacının, çalışanlara bir plan çıkararak belirtilen iletişim kaynakları sayesinde bilginin çalışanlar arasındaki iletişimini kolaylaştırmak şeklinde ifade etmiştir.

Ofis otomasyon sistemlerinin özelliklerini de şu şekilde sıralamak mümkündür (Turunç, 2006):

- Bilgi teknoloji temelli sistemler olup, bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri en çabuk ve net hissedilen sistemlerdir
- Sürekli gelişme içindedirler
- Çalışan verimliliğini artırıcı bilgi teknolojilerini uygularlar
- Müşteri-aracı kurumlar ve işletme dışı örgütler ile iletişim bilgi akışı için hizmet veren sistemlerdir.
- Çalışanların iş yükünü azaltarak, kağıtsız ofis işlemlerini yaygınlaştırarak kurumsal işleri bilgisayarlaştırmaktır.

4.3.1.4. Yapay Zeka ve Uzman Sistemler

İnsanlar yaptıkları çalışmaları, önceki deneyimlerini bilgisayara aktaran yapay zeka programlarına uzman sistem denilmektedir. Uzman sistem belirli bir sorunu çözme konusunda uzmanların bilgi edinmesi, analiz ve karar sürecini model alan bilgisayarlı destek programlarıdır (Akgül, 2008). İşletmeler uzman sistemleri şu nedenlerle kullanılmaktadırlar (Çakır, 2011):

- Yüksek ücret ödenen uzmanlara olan ihtiyacı azaltmak ya da bu uzmanların daha verimli çalışmalarını sağlamak
- Uzman bilgilerini kopyalayarak örgütün tüm kademelerinde uzman kişilere gerek duymadan bu bilgilerin dağıtımının ve kullanılabilmesinin sağlanması
- İnsan faktörünü ortadan kaldırarak uzman bilgisi gerektiren konularda hata riskini azaltmak
- Alınacak kararlara ilişkin rasyonel açıklamaları yapabilmesi
- Her alınan kararın gerekçesi ve açıklamasını yapabildiğinden acemi yöneticiler için eğitici bir özellik taşır.

Uzman sistemler, belirli konularda uzmanlaşmış bireylerin o konu ile ilgili bilgisayarlara aktarılan bilgilerinin kullanarak sorunlarına çözümler sunan sistemler bütünüdür(Işık, 2009). Yapay zeka ise şu konularla ilgilidir (Özkan ve Gülesin, 1999);

- Makina görme yeteneği
- Konuşmayı tanıma
- Robotik
- Ses tanıma
- Tabi dil işleme
- Desen tanıma
- Makinanın öğrenmesi
- Uzman sistemler

Uzman sistemlerin işlevlerini yerine getirebilmesi için gerekli bileşenlerin bir araya gelmesi gerekir. Bu bileşenler (Işkın, 2010);

- Bilgi kazanma
- Bilgi tabanı
- Çıkarım mekanizması
- Çalışma alanı
- Kullanıcı arabirimi
- Açıklama

- Çıkarım mekanizmasını iyileştirme

4.3.1.5. Elektronik Veri İşleme Sistemleri

Elektronik veri işleme sistemleri örgütün yaptığı bütün faaliyetlerin kayıtlarını izleyen bir sistemdir (Laudon ve Laudon, 1993). Kroeber ve Watson(1987), elektronik veri işleme sistemlerini diğer bilgi sistemlerinin girdisini oluşturup verileri toplayan, sınıflandıran, güncelleyip kayda alınan verilere yeniden ulaşabilmek şeklinde tanımlanmışlardır. Elektronik veri sistemleri farklı isimlerle ifade edilmesine rağmen işlevsel olarak aynı özellikler taşıyan sistemlerdir. Elektronik veri işleme sistemleri ile aynı özellikleri taşıyan ya da benzer özellikler çerçevesinde uygulama alanı bulan faaliyetlerden bazıları şu şekilde sıralanmaktadır (Işkın, 2010):

- Kayıt-veri işlem sistemi
- Veri işleme sistemi
- İşlem süreç sistemi
- Bilgi işlem sistemi
- Atomik iş işleme sistemleri
- Elektronik veri değişim sistemleri

Elektronik veri işleme sisteminin bazı özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Turunç, 2006):

- Operasyonel seviyede bilgi üretir
- En gerekli sistemdir
- İşlemlerin kaydedilip yürütülmesi üzerine yoğunlaşır, çıktıları periyodiktir
- Dosya kökenlidir ve katı programlamaya sahiptir
- Yöneticilerin özel bilgi istekleri için sınırlı esnekliğe sahiptirler.

4.3.1.6. Üst Düzey Bilgi Sistemleri

Karar destek ve bilgi toplamanın ortaklaşa kullanıldığı tepe yönetimin stratejik bilgi ihtiyacının karşılanması şeklinde tanımlamak mümkündür. Temel amacı üst yönetimin stratejik amaçlarına ulaşmasında bilgiye de kolay ve hızlı ulaşmasını

sağlar (Çakır, 2011). Üst düzey bilgi sistemleri Akgül (2008)'e göre kritik ve acil kararların alınmasında yöneticilere örgüt içi ve dışı bilgileri özet rapor şeklinde sunan sistemlerdir. Laudon ve Laudon (1993)'e göre bu sistemin bazı özellikleri:

- Tepe yönetici kullanımı için düzenlenir
- Teknik uzmanlık gerektirmeden üst düzey yöneticiler tarafından kullanılabilir
- Örgüt dışı bilgilere ihtiyacı vardır
- Yapılandırılmış ve yapılandırılmamış verileri kapsar
- Grafik, metin programları ve iletişim teknolojilerinin birleşmesinden oluşur.

4.3.2. Fonksiyonel Bilgi Sistemleri

İşletmelerin farklı departmanlarda çalışan çalışanlarının işlevselliğini artırmaya yönelik olan sistemlerdir. Dolayısı ile her departmanda ve kademede farklı fonksiyonel sistemler kullanılmaktadır (Loudon ve Loudon, 1993).

4.3.2.1. Pazarlama Bilgi Sistemi

Üretilen mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye yollanması, Pazar araştırması, yeni ürünlerin geliştirilmesi, satış planlaması, tanıtım fiyatlama, satış öncesi ve sonrası hizmetler, satışlar ve en az maliyetle en fazla müşteri memnuniyetinin sağlanmaya çalışıldığı işletme faaliyetlerine ilişkin bilgiler sağlamaya yönelik olan bir bilgi sistemidir (Akgül, 2008).

Keegon (1992)'a göre pazarlama bilgi sisteminin üç amacı bulunmaktadır. Bunlar;

- Etkili bir süreç: İstenilen sonuçlara ulaşmak
- Verimli bir süreç: Kaynak kullanımının en aza indirilmesi
- Uyumlu bir süreç: Değişen iş ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanması.

Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile ortaya çıkan internet, pazarlama konusunda organizasyonları belirli bir çevrede faaliyette bulunmaktan veya çok büyük yatırımlar yapmadan farklı bölgelerde faaliyette bulunabilmelerine imkan tanıyabilmektedir. İnternetin gelişmesi ile ürünlerin ve hizmetlerin dünyanın her yerine internet yoluyla pazarlanabilmesi finansal açıdan büyük yatırımlar yapamayan orta ve küçük ölçekli

işletmeler için pazarlama faaliyetlerinin farklı yürütülmesine olanak tanıyarak organizasyonların pazarlamalarına katkı sağlamaktadır (Uysal, 2009).

4.3.2.2. Üretim Bilgi Sistemi

İşletmelerde üretilen mamul, hizmet ve bunlara ilişkin girdilerin işletme içerisindeki fiziksel durumlarına göre bilgileri sağlamaya yönelik bilgi sistemi, üretim bilgi sistemi olarak adlandırılmaktadır. Bilişim sistemlerinin ürün tasarımı ve üretim sürecinde uygulanabilmesi, ürün süreç ve tasarımlarının kalitesini de yükseltecektir (Akgül, 2008).

Bilgi sistemlerindeki gelişmelerin üretim sistemleri üzerinde büyük faydaları vardır. Bilişim sistemlerinin üretim tasarım ve sürecine uygulanabilmesi bu süreçte kaliteyi yükseltecektir. Bilgi sistemlerindeki gelişmeler sonucu üretim alanında kullanılan teknolojilerde değişim göstermektedir (Tekin, 2000).

4.3.2.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

İnsan kaynakları kavramı bir işletmede çalışan en üst düzey yöneticiden en alt düzey çalışana kadar hepsini kapsayan bir yapıyı içermektedir (Bolton, 1997). Örgütlerin insan ve teknolojiyi bir araya getirdiği düşünülürse bu yönüyle insan, örgütler için hem araç hem de amaçtır. Örgütsel verimliliğin sağlanması yönetim için en önemli işlevdir. İnsan sermayesi tek başına bilgi, beceri ve deneyimi içermektedir. Buda bir örgütü diğerlerinden ayırt edecek kolektif insan sermayesi ve kaynak niteliğini oluşturur (Lengnick- Hall ve Lengnick- Hall, 2004).

4.3.2.4. Muhasebe –Finansman Bilgi Sistemi

Muhasebe bilgi sistemi, genel veya diğer muhasebe çeşitlerinin içinde yer alan geniş bir kavramdır. Muhasebe bilgi sistemi, işletmeler tarafından bu zamana kadar kullanılmış en iyi sistemlerden biridir. İşletmelerin faaliyetlerini planlamak, kontrol etmek ve yönetmek için bilgi kullanıcıları tarafından ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamak amacıyla işlemleri uygulayıp sunan sistem çeşididir (Laudon, Laudon, 2000).

Her sistemde olduğu gibi muhasebe bilgi sisteminde de girdi, işlem ve çıktı süreçlerinden oluşan bir işleyiş söz konusudur. Muhasebe bilgi sisteminde işletme

içerisinden işletmenin çevresi ile oluşan eylemler ve geri beslemelerden gelen mali nitelikteki işlemlere ilişkin veriler veya bilgiler, bilgi işlem eylemleri sonucunda çıktılara dönüştürülür ve bu çıktılar ilgili taraflara raporlar halinde iletilir (Sürmeli vd, 1997).

4.4. OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

Teknolojik ilerleme ve turizm yıllardır birlikte ilerlemektedir. 1980’li yıllardan bu zamana bilgi ve bilgi iletişim teknolojileri küresel turizme dönüşüm yolundadır (Buhalis, v.d., 2007). O’Connor ve Murphy (2004), konaklama sektöründe bilgi teknolojilerini kapsayan bir çok araştırmayı gözden geçirmiş ve buna bağlı olarak üç geniş araştırma alanı ortaya atmışlardır. Bunlar; dağıtımda internetin etkileri, fiyatlandırma, tüketici etkileşimleridir. Otel işletmeleri yöneticileri işletme faaliyetlerini etkili verimli bir şekilde yerine getirmek için bilgi teknolojilerini kullanmaktadırlar (Walker, 2004). Yönetimde bilginin büyük bir öneme sahip olduğu otel işletmelerinde, bilginin etkin kullanımı şarttır. Etkili bir kullanım ise, yeterli eğitim düzeyine sahip olunması, yeterli finansman kaynağının bulunmasına bağlıdır. Çünkü eğitim ve finansmanın olmaması yeni teknolojilerin uygulanması ve kullanılmasını engelleyen faktörler arasındadır (Hoof, v.d., 1996).

Turizm kuruluşları müşterilerin hizmeti almadan önce aldıkları sırada ve sonrasındaki her aşamada müşteri davranış ve bilgilerini araştırmalıdır. Müşteri memnuniyetinin doğruluğu, kuruluşa karşı oluşan tepki ve endişeler bu yolla tespit edilmiş olur. Tüketiciler için tek değerli şey para gibi görünse de diğer önemli bir nokta tüketicilerin zamanın da önemli olduğudur. Buna göre müşteriye sunulan değer teklifinin buna göre revize edilmesi gerekmektedir (Minghetti, 2003).

Rekabete bağlı olarak otel işletmelerinin hizmet birimleri oldukça değişmiş, sadece yatak satan otel işletmeleri uzmanlaşarak, çeşitli sayıda lokanta, bar, alışveriş merkezi, eğlence ve dinlenme alanları ile faaliyetlerini geliştirerek bütünleşik işletmelere dönüşmüşlerdir. Bu işletmeler müşteriye çeşitli hizmetleri sunmanın yanında müşteri memnuniyetini artırıp sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak amacıyla vermiş olduğu hizmetleri daha hızlı, hatasız ve kesintisiz sunmak, çalışanları, aracıları, tedarikçileri ve ortakları ile kesintisiz bir iletişim kurmak için bilgi teknoloji yöntemlerini kullanmaktadırlar (Tekin, v.d., 2003).

Bilgi teknolojileri turizm sektörünün ihtiyacı olan bilgiyi sunarak tüketici beklentilerine uygun, doğru ve güncel bilgi ile turistik talep için önemli bir rol oynar (Buhalis, 1998). Teknolojik gelişmeler turizm ve seyahat endüstrisinde bir çok fırsatın yanında tehditleride ortaya çıkarmaktadır. Turizm bilgi ve ulaşım teknolojilerine son derece bağlıdır. Sektörde ürün ve hizmetlerin yenilenebilmesi ve geliştirilebilmesi için bilimsel keşiflerin olması gerekmektedir. Turizm işletmelerinin başarısı ürün teknolojilerini kullanarak rekabet avantajı sağlamalarıyla mümkün olacaktır. Başarılı turizm yöneticilerinin bilim ve teknolojinin tedarik ve dağıtım üzerine etkilerini hayal ederek görmeleri gerekir (Dwyer, vd., 2009).

Konaklama işletmelerinde bilgi paylaşımı ile ilgili sorunlar olabileceği gibi fırsatlarda olabilir. Çünkü bilgi bir güçtür ve çalışanlar bu bilgiyi toplayabilirler. Örneğin restaurant aşçıların kendilerine özel tarifleri gizlemesi bilgi paylaşımı sorunlarını teşkil eder. Bilginin kısmi transferi yani sadece bazı bilgilerin paylaşımı çalışanlar açısından bir tür istifçilik olarak görülebilir (Goh, 2002). Otel işletmeleri emek yoğun işletmeler olmasına rağmen otel yöneticileri çalışan verimliliğini artırmak için teknoloji yatırımı yapmakla yükümlüdür. Ancak çalışanların görüşlerini ihmal etmek de teknoloji kullanımını etkileyecektir (Hoof vd., 1995).

Bilgisayarın rutin ticari işlerde kullanılması, 1951’ de İngiltere’de Lyons Ltd. isimli catering firmasının geliştirdiği LEO (Lyons Electronic Office) isimli yazılım ile başlamıştır (Işkın, 2010). Otel işletmelerinde ilk bilgisayar kullanımı ise 1950 yılında Western International Hotels tarafından teletyp rezervasyon sistemi ile gerçekleştirilmiştir. Bunun arkasından ise 1963 yılında Hilton International tarafından kullanılan rezervasyon kayıtlarının otomatik olarak bilgisayara işlendiği rezervasyon sistemi kullanılmıştır. 1964 yılında ise Sheraton Hotels bilgisayar sistemini kullanmaya başlamıştır. Bilgisayarın konaklama işletmelerinde kullanımı 1970 ve 1980’li yıllarda bilgi teknolojilerinin gelişimi ile birlikte devam etmiş elle veya mekanik olarak yürütülen işlemler yerini bilgisayar sistemlerine bırakmıştır. 1975’te Amerika ve İngiltere’ de yapılan araştırmalar otel işletmelerinin yüzde dördünün bilgisayarlı sistemlere geçtiğini kanıtlamaktadır (Şener, 2001).

Bilgi teknolojilerinin otel işletmelerinde yaygınlaşmasının bir diğer nedeni ise bilginin anında elde edilmesinin önemli bir yeri olduğudur (Olsen, Connolly, 2000). Bilgi teknolojileri hizmet kalitesini de artırma yoluyla müşteri tatminini

yükseltmektedir. Bu tatmini sağlayan bazı katkılar ise şu şekilde sıralanabilir (Buhalis, 2003):

- Turistik tüketicilere daha fazla bilgi ve seçeneğin sunulması
- Veri olanaklarının artması ile daha kapsamlı pazarlama araştırmasının yapılabilmesi
- Daha fazla görsel deneyim ve bilginin elde edilebilmesi
- İşletmelerde son dakika satışlarının gerçekleşmesi
- İşletme faaliyetlerinin otomasyonu
- Kullanımı kolay ve kişiye özel iletişim seçeneklerinin olması
- İşletme faaliyet ve birimlerinin bütünleşmesi yoluyla daha iyi hizmet sunulması
- Kağıt işlerinin azalması
- Tüm pazarlara hizmet veren otomatik çeviri yapabilen iletişim sistemleri

Gelişen bilgi ve iletişim teknolojisi ile birlikte internet kullanımına en uygun sektörlerden biride muhakkak turizm sektörüdür. 1990'lı yıllardan günümüze etkin bir şekilde kullanılmakta olan internet, seyahat için bilet satış ve rezervasyonu, otel rezervasyonları, oda kiralama, rehberlik hizmetleri gibi bir çok alanda her geçen gün daha fazla kullanılmaya başlanmıştır (Turunç, 2006). Wei ve arkadaşları (2001)'na göre bir çok otel işletmesi internetin gelişen etkilerinden faydalanabilmek için kendi web sitelerini oluşturmuş ve pazarlama, satış rezervasyon alanlarında bu sistemi kullanmaya başlamıştır.

Turizmde bilgi teknolojilerinin kullanımına yönelik stratejik çerçevenin örgüt içinde çeşitli işlevlerle destekleyerek bir araya getiren örgüt içi süreçleri birleştirmiştir. Turizm sektöründe kullanılan bilgi teknolojilerine örnek olarak (Buhalis, 1998);

- Otel bilgi sistemleri
- Satış noktaları
- Yönetim ve Strateji bilgi sistemleri
- Karar destek
- Muhasebe

- Gıda üretim
- Stok kontrol
- İnternet
- İnranet

gibi sistemler verilebilir.

Yolal (2003)'a göre bilginin stratejik bir kaynak haline gelmesi ve değerinin her geçen gün artması sonucunda otel işletmelerinde yöneticilerin gereksinim duyduğu bilginin sağlanıp, depo edilmesi, yorumlanması ve raporlaştırılması bilgi teknolojileri ile mümkündür. İşletmelerde etkin bir yönetim sağlamak, hizmet kalitesini artırmak, müşteri ilişkileri yönetimini kurmak, rekabet gücünü kazanmak ve etkinliği artırmak için bilgi teknolojilerinden yararlanmak gerekmektedir.

Teknolojik alanlarda meydana gelen değişiklikler bütün sektörleri etkilediği gibi turizm sektörünü de etkilemektedir. Otellerin; ön büro, muhasebe, arka ofis, yiyecek-içecek, insan kaynakları satış-pazarlama, teknik servis, kat hizmetleri ve güvenlik departmanlarında yoğun bir şekilde bu teknolojiler uygulanmaktadır(Akgül, 2008). Kozak ve Yolal (2001)' a göre teknolojiideki bu hızlı gelişmenin, gelecekte turizm işletme yöneticilerinin bu teknolojilere ilişkin bilgi ve becerilerinin yüksek düzeyde olmasını zorunlu hale getirecektir. Çünkü otel işletmelerinde internet ve diğer bilgi teknolojisinin performans gelişimine katkısı, genel manada yönetim, bilgi teknolojisi sistemlerinin kuruluşu ve işleyişiyle ilgilidir.

Otel işletmelerinin etkili bir yönetim bilgi sistemine sahip olabilmeleri için, önce yönetimin ihtiyaçlarını belirlemeli daha sonra da aşağıdaki fonksiyonlar işletmenin yapısına göre değerlendirmeye alınmalıdır (Kasanava ve Cahill, 1992);

- İş kaynaklarında iç kontrol ve operasyon düzeyinin artırılması
- Yönetici ihtiyaçlarının zamanında ve kapsamlı üretilmesi
- Masrafların azaltılması bilgi transferi ve kayıtların kolay ulaşılabilir konuma getirilmesi.

4.4.1. Otel İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Alanları

Otel işletmelerinde kullanılan bilgi teknolojileri, müşteri memnuniyetini sağlama, genel işleyişi geliştirme, otel gelirlerini artırma, maliyeti düşürme, personelin işlerini kolaylaştırarak zamandan tasarruf amacıyla, uygulanmaktadır. Bunun yanında bilgi teknolojisi sayesinde rekabet avantajının gelişimi de sağlanmaktadır (Akgül, 2008).

Otel yönetim sisteminde günlük gelirler ön büro bölümünde birikmekte ve gün sonunda muhasebeye aktarılmaktadır. Stok, maliyet ve kontrol sistemleri bütünleşik bir şekilde çalışarak günlük işlemleri ve dönem sonu envanter değerlerini muhasebeye aktarmaktadırlar. Modüller karşılıklı olarak birbirlerini kontrol etmekte ve işlemlerin sonucuna her türlü rapor hazırlanabilmektedir. Ön büro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, satış, pazarlama, teknik servis, muhasebe, stok kontrol ve insan kaynakları gibi bölümler otel işletmelerinin fonksiyonel uygulama alanlarıdır (Bertan, 2006).

4.4.1.1. Ön Büro Departmanı Bilgi Teknolojileri

Ön büro uygulamaları müşteri daha otele giriş yapmadan işlevlerini yerine getirmeye başlar. Ön büro uygulamalarının alt departmanı olan rezervasyon modülü müşterinin otelde yerini ayırtmasına olanak verir. Sonraki aşamada ise ön büro uygulamaları müşterinin otele girişi sırasında kaydının alınması, hesaplarının izlenmesi, isteklerinin öğrenilmesi, telefon görüşmelerinin otomatik olarak yapılabilmesi ve görüşme ücretlerinin hesaba kaydı, çıkış işlemleri sırasında da ödemesi gereken miktarın eksiksiz ve hatasız alınmasını sağlar (Yolal, 2003). Batman (2008), otellerin en fazla gelir getiren kısmının ön büro departmanı olduğunu ve ön büro bilişim sistemlerinin otel yönetim sistemlerinin ana modülü ve bilgi merkezi olduğunu belirtir. Aynı görüşü savunarak Öğüt, ve arkadaşları (2003)'da teknolojik gelişmelerin turizm sektöründe en çok etkisini gösterdiği ve bir çok işlemin merkezi olan ön büro bölümünün otel yönetiminin bilgi merkezi olduğunu ifade etmektedirler.

Ön büroda yapılan işlerin bilgisayarla yapılması işin gidişini çok fazla etkilemese de personelin yaptığı bir çok işi yaptığı esnada ortaya çıkan zaman

kaybı ve dosya yığınlarının ortadan kaldırılmasına yardımcı olmuştur. Kullanılan form sayıları en aza indirilmiştir. Zamandan ve kırtasiye masraflarından tasarruf edilmiştir. Personelin asıl işi olan müşteri ilişkileri ve satış konularıyla daha fazla ilgilenme zamanı bulmuştur. Konaklama işletmeleri için çeşitli paket programları da oluşturulmuştur (Solimann ve Spooner, 2000). Ön büro yönetim sistemleri ile otellerde yapılabilecek işlemler şu şekilde sıralanabilir (Akgül, 2008):

- Beklenenler, ayrılacaklar listesi
- Oda bakiye listeleri
- Oda durum tabloları
- Beklenen rezervasyon raporları
- Oda değişimi listeleri
- Ön kasa işlemleri
- Oda palanları ve durumları
- Acentalarla ilgili işlemler
- Dövizli işlemler
- Folyo ve fatura işlemleri
- Müşteri mesajları
- Kat hizmetleri mutabakat işlemleri
- Telefon görüşmeleri listeleri

Ön büro departmanının alt modülleri aşağıda açıklanarak ele alınmıştır.

4.4.1.2. Rezervasyon Sistemleri

Otel işletmelerinin en önemli kısımlarından biri olan rezervasyon, her zaman güncellenen, akıcı, hızlı, doğru bilgiye ulaşılmasını sağlayan ve işlemlerin kısa sürede bitirilmesi gereken bölümdür (Kasavana ve Brooks, 1998). Ön büro bilişim sistemleri müşterilerin rezervasyon taleplerinin alınmasıyla devreye girmektedir. Dolayısıyla ilk olarak devreye giren sistem ön büro modeli de rezervasyondur (Çakır, 2011).

Otel işletmelerinde uygulanan rezervasyon sistemlerinin yerine getirmiş olduğu işlevleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Işkın, 2010):

- Müşteri bilgilerinin kaydının yapılabilmesi
- Müşterilerin otele geliş tarihlerinin önceden bilinmesini sağlamak
- Seyahat acentaları hakkındaki bilgilerin kaydı
- Değişik rezervasyon tiplerinin tanımlanması
- Detaylı no-show takibi
- Tarih sınırı olmaksızın rezervasyon yapılabilir
- Over booking kontrolü
- Rezervasyon oda tahsisi
- Free oranları
- Otomatik seri rezervasyon girişi yapılabilir
- Last minute rezervasyonları takibi
- Rezervasyon oda blokaajlarını hızlı gerçekleştirme
- Her grup üyesi için farklı kalış süresi tanımlama
- Rezervasyon anında acente bazında oda doluluk bilgilerine erişim
- Opsiyonlu rezervasyon tanımlanabilir

4.4.1.3. Resepsiyon Sistemleri

Müşterilerin otele giriş yapmasından itibaren müşterilerin her türlü harcaması, istekleri, ara ödemeleri, ekstra harcamaları, oda değişimi gibi müşterinin ihtiyacı olan her şeyin müşteri otelden ayrılana kadar yapılan bütün kayırların sistemidir. Resepsiyon departmanı rezervasyon ile eşgüdüm halinde çalışmaktadır (Çakır,2011).

Resepsiyonda uygulanan bilgi teknolojileri ile aşağıda belirtilen uygulamalar gerçekleştirilmektedir (Bertan, 2006):

- Giriş çıkış işlemleri
- Odalara veya kişilere ait tüm tutarın anında kontrolü
- Kalış süresini uzatma kısaltma
- Konaklayan müşteri bilgileri
- Teknik servis oda arıza girişi
- Günlük girilen kurlar ile müşteri dövizlerinin bozulması
- Grup için tek, her oda için ayrı folio açabilme

- Günlük oda durumları, boş dolu oda, oda arıza durumları
- Misafire ait özellikleri tanımlayabilme ve takip edebilme
- Odaya ait tüm parasal girdi ve çıktıları işleme
- Grup oda fiyatlarını girebilme
- Misafir mesaj sistemi ve oda mesaj sistemi ile mesaj iletebilme

4.4.1.4. Önkasa Uygulamaları

Müşteri hesaplarının işlendiği, parasal işlemlerin yapıldığı bir birimdir. Müşteriler ön kasada ödeme yapıp dövizlerini bozdurabilirler. Otel işletmelerindeki ön kasa modülleri aşağıdaki işlemlere imkân verir (Işkın, 2010):

- Müşteri ile ilgili işlemler
- Misafirlerin tüm harcamaları
- Konaklayan misafir için otomatik kayıt imkanı
- Ana kasa fiş işlemleri ile muhasebe kasası bağlantısı
- Fatura formu tanımlanabilir
- Erken check-out yapılabilir
- Parametrik departman grupları tanımlanabilir
- Detaylı departman tanımları yapılabilir
- Otomatik acente faturası alınabilir
- Ara faturalama yapılabilir
- Kredili satışların izlenmesine olanak verir
- Günlük döviz kurlarına girerek döviz işlemlerini takip edebilir
- Detaylı günlük hasılat takibi yapılabilir
- Ön kasa defteri tutulabilir
- Main current alınabilir
- Aynı adada birden fazla; birden fazla odayı aynı folyoda takip etmek mümkündür.

4.4.1.5. Santral Uygulamaları

Ön büro modülü ile entegre olarak çalışan santral, odalardaki telefon görüşmelerinin bedellerini otomatik olarak oda veya müşteri folyolarına işlenmesi

işlerinin yapıldığı departmandır. Santral bölümünde kullanılan bilgi teknolojileri ile aşağıda belirlenen uygulamalar gerçekleştirilmektedir (Bertan, 2006):

- Telefon görüşmelerini folyoya işleme
- Otel departmanlarının telefon görüşmelerini takip edebilme
- Oda boşsa ve görüşme yapıldıysa görüşmeyi belirleme
- Otomatik uyandırma
- Mesaj iletme
- Kat görevlilerinin hareketlerinin takibinin yapılması
- Mini bardan kullanılan ürünlerin santral aracılığı ile folyoya işlenmesi

4.4.1.6. Kat Hizmetleri Departmanı Bilgi Teknolojileri

Bir önceki bölümde Batman (2008), ön büro departmanının otel işletmeleri departmanının en çok gelir getiren bölümü olarak bahsetmişti. Oysaki Akgül (2008), otel işletmeleri gelirleri içerisinde oda satışı gelirlerinin birinci sırada olduğunu söylemiştir. Bu nedenle odanın satılamaması, işletme açısından stoklanması mümkün olmayan önemli bir gelir kaybı sebebidir. Otel yöneticileri bu olumsuz durumu önlemek için sürekli olarak doluluk oranlarını en üst seviyede tutma çabası içinde olurlar. Otel işletmelerinde oda satışlarının devamlılığına sağlayabilmek ve oda durum raporlarını resepsiyona ulaştırmak kat hizmetlerinin görevidir (Angelo, Vladimir, 1998).

Conda ve Sherman (2005) tarafından yapılmış çalışmaya göre, kat hizmetleri bilişim sistemleri, kat görevlilerinin çalışma planının yapılması, kayıp eşyaların takibi ve oda durumlarının kontrolü ve değişim işlemlerinin yapılmasını kapsamaktadır. Kat hizmetleri bilişim teknolojileri ile şu uygulamaları gerçekleştirmektedir (Çakır,2011):

- Odaların durumunun tek bir tuşla değiştirilebilmesi
- Önbüro ile bilgi alışverişi sağlayarak karşılaştırmalı kat hizmetleri raporu oluşturma
- Oda temizlik süresi ve personel planlamasının yapılabilmesi

- Odalardaki telefonlar aracılığıyla minibar harcamalarının folyolara kaydedilmesi
- Konuk faturası kapandığında otomatik olarak kat hizmetlerine mesaj gönderilmesi
- Oda durum raporlarının hızlı bir şekilde alınabilmesi

4.4.1.7.Yiyecek- İçecek Departmanı Bilgi Teknolojileri

Konaklama sektöründeki işletmeler, müşterilerine konaklama hizmetinin yanında, yiyecek- içecek hizmeti de sunarlar. Yiyecek-içeceklerin dayanıksızlığı, hazırlanılan zamanda tüketilmesi gerekliliği ve sektörde standartlaştırılmaya gidilememesi bu hizmetlerin faaliyetlerini yönetim ve kontrolünü zorlaştırmaktadır. Piyasadaki yiyecek-içecek yönetim sistemleri, standart reçeteye dayalı, üretim ve kontrole imkan veren bilgisayar uygulamalarıdır (Kaşlı, 2006).

Otel işletmelerinde yiyecek içecek bölümünde kullanılan bilgi teknolojileri ile şu uygulamalar gerçekleştirilir (Öğüt, v.d., 2003):

- Yönetime daha hızlı ve doğru bilgi sağlama
- Gelir ve maliyet kontrolü
- Geleceği planlama
- Personel planlaması yapabilme
- Üretim sürecinin en iyi şekilde düzenlenmesi
- Satış noktalarında yapılan satışı anında müşteri folyosuna işleyebilme
- Stok kart tanımları, maliyet analizi, fatura takibi ve ambarlara göre gerçek stok durumu takibi
- Nakit girişlerini kontrol altına alma, siparişleri daha etkin gerçekleştirme, stoktaki mallarla ilgili kontrol ve denetim işlemlerinin kolaylığı
- Basitlik, kolay takip, hız ve kaçığı önleyerek güvenliği sağlama
- Günlük satış ve raporları istenilen zamanda gönderebilme
- Masadan alınan siparişi eş zamanlı olarak mutfak ve kasaya iletme, adisyon fişini anında alma ve tüm stok takiplerini anında hesaplama
- Yapılan satışları garson, bölüm ve zaman baz alınarak inceleme
- Stok takibi yaparak, istatistik bilgileri çıkarabilme

- Hazırlanan detaylı personel raporları ile performans denetleme

4.4.1.8.Muhasebe Departmanı Bilgi Teknolojileri

Otel departmanlarının hepsinden gelen bilgileri kontrol ve takip edilerek; günlük, aylık ve yıllık olarak işletmenin durumunun tespit edilmesi, müşteri hesaplarının tutulması, nakit yöntemi gibi uygulamalar için ihtiyaç duyulan departmandır (Keiser, v.d., 2000). Muhasebe bilgi sistemleri, yönetimin varlıklar üzerindeki yönetim sorumluluğunu yerine getirmek, işletme faaliyetlerinin kontrolünü sağlamak, geleceğe ilişkin işletme faaliyetlerini planlamak için gerekli bilgiyi sağlamaya yönelik bir sistemdir (Dinç ve Abdioğlu, 2009).

Muhasebede kullanılan bilgi teknolojileri ile elde edilen uygulamalar şöyle sıralanabilir (Bertan,2006):

- Borç ve alacak bakiyesi görüntüleme
- Bir hesaba ait detayları görebilme
- İstenilen sayıda hesap kartı açabilme
- Tüm kartlara ait detaylı rapor alabilme
- Masraflara göre işlemlerin gruplanması
- Çek ve senetlerin kolay takibi
- Muhasebe defterlerinin detaylı raporlanması
- Mali tabloları alabilme
- Aylık bildirge ve tahakkuk işlemleri yapabilme
- Çok dövizli kasa tutabilme
- Döviz bozdurma işlemlerinin kasada takibi
- Bilgi girişlerinin seri bir şekilde yapılabilmesi
- İstatistiki bilgileri alabilme
- Önbüro programındaki bilgileri entegrasyon ile muhasebe programına aktarabilme.

4.4.1.9. Teknik Bölüm Departmanı Bilgi Teknolojileri

Teknik bölüm uygulamaları, su, elektrik, doğal gaz harcamalarının detaylı olarak girişinin yapıldığı, harcamaların aylık ve yıllık bazda ne kadar yapıldığı, müşterilere düşen oran, personelin bakım ve arıza onarımındaki performansını izlemektedir. Müşterinin rahat ve güvenli bir ortamda kalmasını sağlamak ve maliyetleri düşürmek enerji yönetim sisteminin amacıdır. Kapsadığı faaliyetler ise (Bertan,2006);

- Oda durumu raporu
- Otomatik ışık kontrol
- Mini bar raporları
- Yangın detektörleri
- Elektronik kilitleme sistemi

4.4.1.10. Stok Kontrol İşlemleri Bilgi Teknolojileri

Stok kontrolü otellerdeki stokların kaydı, stoktaki ürünlerin gerekli yerlere gönderilmesi, sayım ve firelerin belirlenmesi, stokların takibi ve stok maliyetlerinin hesap edildiği sistemler bütünüdür (Öğüt, v.d., 2003). Stok bölümünde kullanılan bilgi teknolojileri ile aşağıda belirlenen uygulamalar gerçekleştirilmektedir (Bertan, 2006):

- Malların ana depo ve diğer alt depolardaki son durum miktarlarını görebilme
- Ürünlerin alıştan satışa, iadedden transfere, tüketimden zayıye kadar tüm hareketlerinin takibi
- Yiyecek içecek ve diğer kalemlerin takibi
- Ürünleri gruplara göre ayırıp takip edebilme
- Reçetelere göre satış stoklarından düşme
- Aylık maliyet analizlerinin kolaylıkla yapılması
- Hem maliyet hem de satış fiyatlarına göre detaylı analiz raporları
- Stok tedarikleri bazında satın alma siparişlerini düzenleyebilme
- Satın alma siparişlerini e-posta ile gönderebilme
- Depolar arası pratik mal giriş- çıkış işlemleri

- Kırtasiye olayını ortadan kaldırarak hızlı sorunsuz ve isteğe göre her türlü rapor alabilme

4.4.1.11. İnsan Kaynakları Departmanı Bilgi Teknolojileri

Son yıllarda önem kazanmaya başlayan bilgi sistemleri İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerindendir. İnsan kaynakları bilgi sistemi bir organizasyonun kendi insan kaynakları, personel faaliyetleri ve organizasyonel bölüm ve özellikleri ile ilgili gereksinimi olan verilerin toplanması, saklanması, güncelleştirilmesi ve analiziyle çeşitli raporların hazırlanmasını sağlayan süreçtir. İnsan kaynakları bilgi sistemi, personel faaliyetlerinin başarıya olan etkisini, tehlikeli durumlarda yapılacakların belirlenmesini veya insan kaynakları alanında daha iyi karar vermeye katkıda bulunmak için gerekenleri değerlendirecek karşılaştırmalı verileri içerir (Saldamlı, 2008).

İnsan kaynakları departmanında kullanılan bilgi teknolojileri uygulamaları (Bertan, 2006):

- İşletmeye girip çıkan personelin evrak girişlerinin yapılması
- Resmi dairelere belli dönemlerde gönderilen evrakların hazırlanması
- Personel bilgilerinin tutulması
- Çalışma sürelerinin hazırlanması
- Çalışılan yıla ait personel bilgilerine ulaşma
- Yıllık olarak aylara göre işe girip çıkan personelin istatistik verilerine ulaşabilme
- Ödeme hesaplamalarının kolaylığı
- Personel performans değerlendirme çizelgesi ile personel verimliliğini takip edebilme.

4.4.1.12. Pazarlama Departmanı Bilgi Teknolojileri

Pazarlama bilgi sistemleri, pazarlama planlamasının yapılması, uygulanması ve denetlenmesi süreçlerinde ihtiyaç duyulan bilginin, toplanması analiz edilmesi ve iletilmesi için çalışanlar tarafından kullanılan yazılım donanım ve araçlardan oluşan bir teknoloji olarak adlandırılır (Çakır, 2011).

Bir otelin pazarlama bölümünde kullanılan uygulamaları şu şekildedir (Öğüt, v.d., 2003):

- Önbüro ile entegre
- Görüşme, plan ve takip
- Bütçeleme ve performans analizleri
- Yapılan tüm temas, görüşme ve yazışmaların bilgisayar ortamında takibi
- Müşteri ilişkileri yönetimi mantığıyla ve yazılımlarıyla uyumlu
- Satış istatistiklerinin alınabilmesi
- Paket fiyatlama, maliyetlere, firmalara, ya da tur operatörlerine göre gelir ve doluluk analizi yapabilme.

İncelenene literatür çalışmalarında da görüldüğü gibi, teknoloji, teknolojinin kullanımı ve işletme başarısındaki sürekli değişimin adıdır. Yeni işletme ve sektörlerin ortaya çıkması ile eskiler azalıp bu yeni teknolojileri nasıl kullanacağını öğrenen teknolojiler başarıyı elde etmektedirler. Buna karşılık olarak yöneticiler de daha hızlı karar vermek amacıyla düzenli olarak sosyal ağ araçlarını kullanmaktadırlar. Yönetici davranışları değiştikçe, işlerin örgütlenmesi koordinasyon ve ölçümü değişmektedir(Loudon, Loudon, 2011:6). Bunun yanında bilgi teknolojilerinin stratejik işletme amaçları üzerindeki amaçlarını değişik boyutlarda görebilmek mümkündür(Loudon, Loudon, 2011:13);

İşlemsel mükemmeliyet ile işletmeler daha yüksek karlılığa ulaşmak için sürekli olarak işletmelerin verimliliğini artıracak yöntemler ararlar. Enformasyon sistem ve teknolojileri, faaliyetlerde yüksek düzeyde etkinlik ve verimlilik elde etmek için, işletme uygulamaları ve yönetici davranışlarındaki değişimle birlikte işletmeler için kullanabilecekleri en önemli araçları temsil eder.

Yeni ürünler, Hizmetler ve İş modelleri, enformasyon sistemleri ve teknolojileri işletmeler için yeni ürün ve hizmet oluşturmanın yanında tamamen yeni iş modelleri oluşturmak için önemli araçlardır. Bir iş modeli, bir işletmenin refah yaratmak için bir hizmeti veya ürünü nasıl ürettiğini, teslim edip, sattığını tanımlamaktadır.

Müşteri ve Tedarikçiyle İlişkilere baktığımızda ise, bir işletme gerçekten müşterilerini çok iyi tanır ve onlara iyi hizmet sunarsa, müşteriler genelde tekrar

gelerek, daha fazla alım yapmak suretiyle karşılık verirler. Bu da gelir ve karı artırır. Aynı şekilde işletme tedarikçilerle ne kadar bütünleşirse, işletmeye o derece girdi sağlar.

Etkinleştirilmiş karar vermede, bir çok yönetici enformasyona dayalı bir karar verme için doğru zamanda doğru enformasyona sahip olmamaktadırlar. Bunun yerine de tahminlere, zamanlara ve şansa güvenmektedirler. Sonuç olarak da, ürün ya da hizmet, az ya da fazla üretilerek, kaynaklar yanlış kullanılmakta, istenilen zamanda cevap verilmemektedir.

Rekabetçi avantajla işletmeler, işletme amaçlarının bir ya da daha fazlasını gerçekleştirdiklerinde, rekabetçi avantaj elde etmiş demektirler.

Ayakta kalma, işletmeler iş yapmanın gereği olarak, enformasyon sistemleri ve teknolojilere yatırım yapmaktadırlar. Bu değişimler bazen de sektör düzeyindeki değişiklik tarafından tetiklenmektedir.

En nihayetinde, Ekinci (2006)'nin de belirttiği gibi; bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, yaşamın tüm alanlarını etkilediği gibi işletmeleri de etkileyip onları köklü değişiklik durumunda bırakmaktadırlar. Rekabette üstün gelmenin temelini oluşturan bu teknolojilerle gelişimi sadece işletmeleri değil iş dünyasını da etkilemektedir. Bilgi teknolojileri işletmeleri başarıya ulaştıracak, değişim yönetimi için güçlü bir destek sağlayarak bir çok yapısal değişime neden olmaktadır. Yepyeni değişimlerin yaşandığı iş dünyasında, işletmelerin bilgiyi değişim enerjisi, teknolojiye aktarılmasını da değişimi yönetme tekniği olarak kullanmaları gerekir. Böylece hem değişimin tehlikelerini fırsata dönüştürecekler, hem de rekabete üstün gelmenin avantajlarını yaşayacaklardır.

Bilgi paylaşımı otellerde çalışan müşteri çalışan işveren şeklinde bir çok çeşitte olabilir ve her birinin kendine özgü özellikleri vardır. Örneğin telefon ve e-posta gibi iletişim araçlarıyla müşteri çalışan arasındaki bilgi transferleri. Otellerde karmaşık bir ortamda gerçekleşmektedir (Hua, v.d., 2009). Ham, Kim ve Jeong'un 1996 yılında yapmış oldukları çalışma göstermektedir ki; konaklama sektörünün hizmet başarısının, bilgi teknolojilerinin uygulanması ile açıklandığı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla promosyon, dağıtım, ürün ve hizmetlerin tanıtımı, misafirperverlik; etkin

bir bilgi teknolojisi uygulaması ile sağlanmaktadır. Bu da; bilgi teknolojisinin kullanımı ve rekabet avantajı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Otelcilik sektörünün sağlam bir stratejik alt yapı oluşturabilmesi için bilgi teknolojilerinin etkisi ve önemi büyüktür. Bilgi teknolojilerine her geçen gün artan güvenin sistemleri değiştirmesi ve bu değişimlerin devam etmesi beklenmektedir.

Konunun Değerlendirilmesi:

- Bilgi, birincil bir üretim faktörüdür.
- Bilgi teknolojileri, kimin hangi bilgiye ne zaman, ne sıklıkla, hangi ürün yada hizmet üretimi için hangi koşullara sahip olunacağı konusunu irdeler.
- Bilgi teknolojileri, bir işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgiyi, işletmenin amaçları doğrultusunda bulunduğu konumu ifade edip amaca ulaşmada kullanılan kaynaklar bütünüdür.
- Bilgi teknolojileri ile bilgiler elektronik ortamda saklanarak istenilen zamanda ulaşılabilir.
- Otel işletmeleri müşterilerine en iyi hizmeti sunabilmek adına otel işletmesinin her departmanında bilgi teknolojilerine yönelmektedirler.
- Bilgisayar, internet, yazılım, donanım, elektronik posta, intranet, extranet,... hepsi birer bilgi teknolojisidir.
- Yöneticilerin karar alırken kullandıkları kaynaklar yani ulaşmak istenilen bilginin toplanması, işlenmesi, raporlanmasının tümü bilgi sistemlerini oluşturur.
- Sürekli rekabet ortamında olan işletmeler için bilgi teknolojilerinin kullanmak bir zorunluluktur.
- Bilgi teknolojileri ile turizmde ihtiyaç olan bilgi sunularak, tüketici beklentilerine uygun, doğru ve güncel bilgi ile bilgi teknolojileri turistik talep için önemli bir rol oynar.
- Başarılı bir otel işletmesi sağlamak için, bilgi teknolojilerinin otel işletmesinin her departmanda uygulanabilmesi gerekmektedir.

5.1. KONYA ve KONYA TURİZMİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Konya adının “Kutsal Tasvir” anlamındaki “ikon” sözcüğüne bağlı olduğu belirtilir. Selçuklu döneminden bu zaman Konya ismi ile anılmaktadır. Konya ve çevresi M.Ö.7. bin yılından beri yerleşim yeri olmuş, pek çok medeniyete beşiklik etmiştir(Saçan,2010).

Konya iç Anadolu Bölgesi’nin güney kesiminde yer alır. İlin güney ve güneybatı kesimleri Akdeniz Bölgesi’nin sınırları içerisinde yer alır. Konya ilinin geneli yüksek düzlüklerle kaplıdır. Türkiye’nin en büyük yüz ölçümüne sahip olan Konya’nın kapladığı alan göller hariç 38.257 kilometre karedir (Saçan, 2010). 1965’ de Fatih Sultan Mehmed tarafından Osmanlı imparatorluğu topraklarına katılan kent; 17 peygamberin, yüzlerce ilim ve din adamının, Hz. Mevlana’nın mevcudiyeti ile zenginleşen manevi yapısının yanı sıra çağdaş Türkiye’nin önemli bir kenti olma özelliğini de taşımaktadır (Uluslan, 2009).

Konya ilinin arazi şekilleri ve değişik bölgelerde yer alması iklimin değişik karakterler göstermesine neden olsa bile bölgede karasal iklim hakim durumdadır. Bunun yanı sıra Konya, tarih boyunca belli başlı yollar üzerinde yer almıştır. Tarihi İpek Yolu’nun en önemli ticaret ve konaklama merkezlerinden birisi durumundadır. Gerek yüz ölçümünün genişliği ve gerekse ülke içerisindeki coğrafi konumu itibarıyla yol uzunluğu en fazla olan iller arasında sayılmaktadır (Uluslan, 2009).

Konya fiziki coğrafya özellikleri açısından büyük bir kısmı sade görümlü, etrafı dağlarla çevrili havza özelliği taşımaktadır. İlde en fazla alana sahip yeryüzü şekli ova ve platolardır. Yağışlar genellikle ilkbahar mevsiminde konveksiyonel yağışlar şeklindedir. Konya’nın fiziki coğrafya şartları yerleşim yeri seçimini de etkilemiştir. Çünkü Konya şehir merkezi başta olmak üzere yerleşim yerleri genellikle ovalık alanlara kurulmuştur (Saçan, 2010).

İç Anadolu Bölgesi’nin merkezinde yer alan Konya ilinin sahip olduğu turizm potansiyeli, göz önünde bulundurulduğunda turizm hareketlerinden olumlu anlamda etkilenmesi hususunda hiçbir engelin olmadığı görülmektedir. Derin tarihi geçmişi modern bir kent niteliğinde olması, Türkiye’nin en güvenli kentleri içinde yer almasına rağmen, turizm gelirlerinden yeterince pay alamayan Konya’nın tarihi

kültürel ve coğrafi zenginliklerinin ortaya çıkarılması, daha çok muhafazakâr bir yapıya sahip olması ve Mevlana diyarı olması nedeniyle ağırlıklı olarak inanç turizmine dayalı faaliyetlerinin aksine, başta kültür turizmi olmak üzere; doğa turizmi, sağlık turizmi, kongre turizmi açısından cazibe merkezi özellikleri bilinmektedir(Uluslan ve Batman, 2010). İnanç turizminin şehirde ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Çünkü Konya XIII. yüzyılda yaşamış olan büyük din adamı Mevlana Celâleddin Rumi' ye sahiplik etmiş bir kenttir (Sezgin, 2002).

Konya'nın Dünya çapında tanınması ve ABD' den Kore' ye kadar geniş bir coğrafyadan turist çekerek inanç turizminde merkez olmasında, içinde insanlık dostu, barış taraftarı ve büyük yol gösterici Mevlana'nın türbesinin bulunduğu Mevlana Müzesi önemli bir rolü bulunmaktadır. Mevlana Müzesi her yıl yerli ve yabancı yüz binlerce turist tarafından ziyaret edilirken 10-17 Aralık tarihleri arasındaki Mevlana Haftasında gerçekleştirilen Vuslat törenleri büyük ilgi görmektedir (Maç, 2008).

Birleşmiş Milletler Eğitim Bilim ve Kültür Kurumu (UNESCO), Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın Mevlana'nın doğumunun 800. yılı nedeniyle 2007 yılının "Dünya Mevlana Yılı" olması konusundaki önerisi kabul edilerek, Birleşmiş Milletlere üye tam 171 devlet Hazreti Mevlana ile ilgili programlar düzenlemişlerdir. Bu gelişme Türkiye'nin dünyaya sunabileceği en önemli sembol isimlerden biri olan Mevlana'yı dünya sembolü haline getirme yolunda çok önemli adım olmuştur (Uluslan ve Batman, 2010).

Konya' yı ziyaret eden yabancı turistlerin büyük bir bölümü seyahat acenteleri tarafından düzenlenen tur programlarına katılarak gelmektedirler. İl'e gelen turistler başta Mevlana Müzesi olmak üzere İnce minare müzesi, Karatay Medresesi ve diğer müzeleri ziyaret edip küçük bir şehir turunun arkasından konaklamadan şehirden ayrılmaktadırlar. Dolayısıyla Konya' ya gelen yerli ve yabancı turistler sadece şehri görme deneyimini yaşamakta, şehrin kültürel değerlerini tam anlamıyla idrak edemediği tur programlarına devam etmektedirler (Avan, 2010).

Konya il özel idaresi turizmin geliştirilmesi için hazırladığı stratejik planlarda turizm konusunda gerekli altyapı ve turizm alanlarının geliştirilmesine yönelik

planlamalar üzerinde durulmaktadır. Konya turizminin gelişmesi ve planlanmasında daha çok Kültür ve Turizm İl müdürlüğü turizm kaynaklarının tanıtımı, turist çekimi ve özellikle Mevlana konusunda yayınları ile turizmin gelişmesine katkı yapanlara da destek olmaya çalışmaktadır (Saçan,2010).

Konya taşıdığı derin tarihi geçmişi ile pek çok kültür ve medeniyete beşiklik etmiştir. Dünyanın ilk Hristiyan yerleşim yeri ve mabetlerine ev sahipliği yapan Konya, inanç turizminin yanında kültür turizmi açısından da önemli merkezlerdendir. Bunun yanı sıra bir çok doğal güzelliği de barındıran Konya, “Dünyanın Nazar Boncuğu” olarak nitelendirilen Meke Gölü ve Türkiye’nin en büyük tatlı su gölü olan Beyşehir Gölü’ nü bünyesinde barındırmaktadır. Toros Dağlarında bulunan ilçeleri, yaylaları ile tabiat yürüyüşüne son derece uygundur. Av turizmi ve kuş gözlemciliği de Konya’nın gelişmekte olan alternatif turizm çeşitleri arasında yer almaktadır. Türkiye jeotermal özelliği açısından kaynak zenginliği ve potansiyeli açısından ilk yedi ülke arasında yer almaktadır. Genel anlamda 200 ün üzerinde sıcak su kaynağına sahip olan Türkiye’nin bu kaynaklarının biri de Konya’nın Ilgın ilçesinde yer almaktadır (Maç, 2008).

Konya büyük şehir belediyesinin TÜBİTAK tarafından seçilen projesi ile birlikte Konya bir Bilim Merkezi haline gelmeye başlamıştır(Uluslan ve Batman, 2010). Kongre ve Fuar Turizmi açısından ise, büyük bir potansiyele sahip olan Konya, “Türkiye Turizm Stratejisi-2023” belgesinde altyapısı kongre turizmine uygun olan iller arasında yer almaktadır. Kongre turizmi açısından potansiyelini yeteri ölçüde kullanamayan İl yapılacak olan Kongre Merkezi ile istenilen başarıya ulaşacaktır (Konya Ticaret Odası).

Konya ilindeki Kültür ve İnanç turizmine yönelik bir çok çekicilik bulunmaktadır. Tapur (2009), bu çekicilikleri yapmış olduğu tablo 12’de şu şekilde yansıtmaktadır:

Tablo 12:Konya İlindeki Önemli Kültürel Çekicilikler

KONYA İLİNDEKİ ÖNEMLİ KÜLTÜREL ÇEKİCİLİKLER	
Höyükler	Çatalhöyük, Alâeddin Tepesi, Kara höyük, Hatip Höyük(Meram), Çarıklar Höyüğü, Boncuklu Höyük(Çumra), Sırçalı Höyük(Çumra), Alibeyhöyüğü(Çumra), Sızma Höyük(Selçuklu), Osmancık Höyük(Kadınhanı), Çoban Kaya(Ilgın), Tombak tepe(Akşehir), Tavşançalı(Cihanbeyli), Yörük mezarı Höyük(Akşehir), Altınekin Höyük.
Antik Kentler	Sille, Kilistra, Hadim Astra Antik Kenti, Seydişehir vasada Antik kenti, Isaura Antik Kenti, Karapınar Oymalı Yer Altı şehri
Anıtlar	Eflantunpınar Hitit Anıtı, Beyşehir Fasıllar Anıtı, İvriz kaya Anıtı
Hanlar	Zazadın Hanı, Horozlu Hanı, Dokuzun Hanı, Kızıl viran Hanı, Kadın Hanı, Obruk Han, Argıt Han (Ilgın), Ereğli Rüstem Paşa Kervansarayı
Saraylar	Selçuklu sarayı(Alâeddin tepesi), Beyşehir Kubad-Abad sarayı
Müzeler	Mevlana Müzesi, Arkeoloji Müzesi, Etnografya Müzesi, Atatürk Müzesi, Karatay Çini Eserler Müzesi, İnce Minare Taşve Ahşap Eserler Müzesi, Sırçalı Mezar Anıtlar Müzesi, Büyükşehir Belediyesi Koyunoğlu Müzesi, Akşehir Arkeoloji Müzesi, Akşehir Atatürk Müzesi, Ereğli Müzesi
Mevlana Törenleri(10-17 aralık), Konya Aşıklar Bayramı, Akşehir Nasreddin Hoca Şenlikleri, Konya İstiklal Harbi Şehitliği, Konya yöresine ait folklorik eserler, el sanatları, yöresel yemekler	
KONYA İLİNDEKİ ÖNEMLİ İNANÇ TURİZMİ ÇEKİCİLİKLERİ	
Kiliseler	Sille Aya Eleni Kilisesi, Sille Mağara Kiliseleri, Sille Ak Manastır Kilisesi, Konya Merkez Aziz Pavlus Kilisesi
Camiler	Alâeddin Camii, İplikçi Camii, Şerafettin Camii, Sahip Ata Camii, Konevi Camii, Selimiye Camii, Aziziye Camii, Kapı Camii, Nakiboğlu Camii, Şemsi Tebrizî Camii, Hacı Fettah Camii, Piri Mehmet Paşa Camii, Tavusbaba Camii, Ereğli Ulu Camii, Beyşehir Eşrefoğlu Camii, Akşehir Ulu Camii, Karapınar II. Selim Camii, HacıveyiszadeCamii,
Mescitler	Meram (Hasbey) Mescidi, Sırçalı Mescit, Ali Efendi Mualimhanesi, Hacı Ferruh Mescidi, Hoca Hasan Mescidi, Ferhuniye Mescidi, Beyhekim Mescidi, Keçeci Mescidi, Zevle Sultan Mescidi,Karatay Mescidi, Zenburi Mescidi, Beyşehir Demirli Mescit
Türbeler	Selçuklu Sultanlar Türbesi, Yeşil Türbe (Mevlana ve Ailesi), Nasrettin Hoca Türbesi, Hadim-i Hazretleri Türbesi, Şemsi Tebriz-i Türbesi, Sadreddin Konevi Türbesi, Tavusbaba Türbesi, Ateş Baz Veli Türbesi, Gömeç HatunTürbesi, Tahir ile Zühre Türbesi, Emir Nurettin Türbesi, Tac-ül Vezir Türbesi, Ahmet Fakih Türbesi, UlaşBaba

Kaynak: Tapur(2009)

Konya ve çevresi zengin turizm arzına rağmen, turizmin gelişmemiş olmasına daha çok tanıtım eksikliği dikkat çekmektedir. Bunun için yerel yönetimler ve turizm yatırımcıları, yurt içi ve yurt dışında çaba sarf etmelidirler. Şehirde düzenlenecek sempozyum, konferans, kongre gibi kültür faaliyetlerinin artırılması da turistik çekiciliklerin tanıtılmasına ve imaj oluşturulmasında yararlı olacaktır. Görsel materyallerinde tanıtımda etkisi büyüktür. Şehir ve çekiciliklerle ilgili yazılı ve görsel basın, kitap broşür gibi yeteri kadar görsel imaj yayınlanmalıdır. Bunun yanı

sıra Konya'nın kültür ve inanç turizm unsurları gerek Müslümanlar, gerekse Hristiyanlar için önemli bir yere sahiptir. İlde yer alan inanç ve kültürel değerler tanıtılıp daha fazla turistik çekicilik için kullanılması gerekmektedir. Mevlana'nın **“Gez Dünyayı, Gör Konya'yı”** sözü Konya'nın kültür ve inanç turizm potansiyelini en güzel biçimde yansıtmaktadır (Tapur, 2009).

III.BÖLÜM

3.1. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın hipotezleri, modeli, yöntemi, evreni ve örnekleme, veri toplama aracı ve veri analiz tekniği hakkında bilgiler verilmektedir. Bu kapsamda ikincil verilerden yararlanılarak literatür bölümünde tartışılan rekabet üstünlüğü, bilgi teknolojileri ve performans arasındaki ilişki, çalışmanın uygulama bölümünde Konyada' ki turizm işletme belgeli 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri ve müdürlerinin görüşleri doğrultusunda elde edilen birincil veriler ile karşılaştırılmıştır.

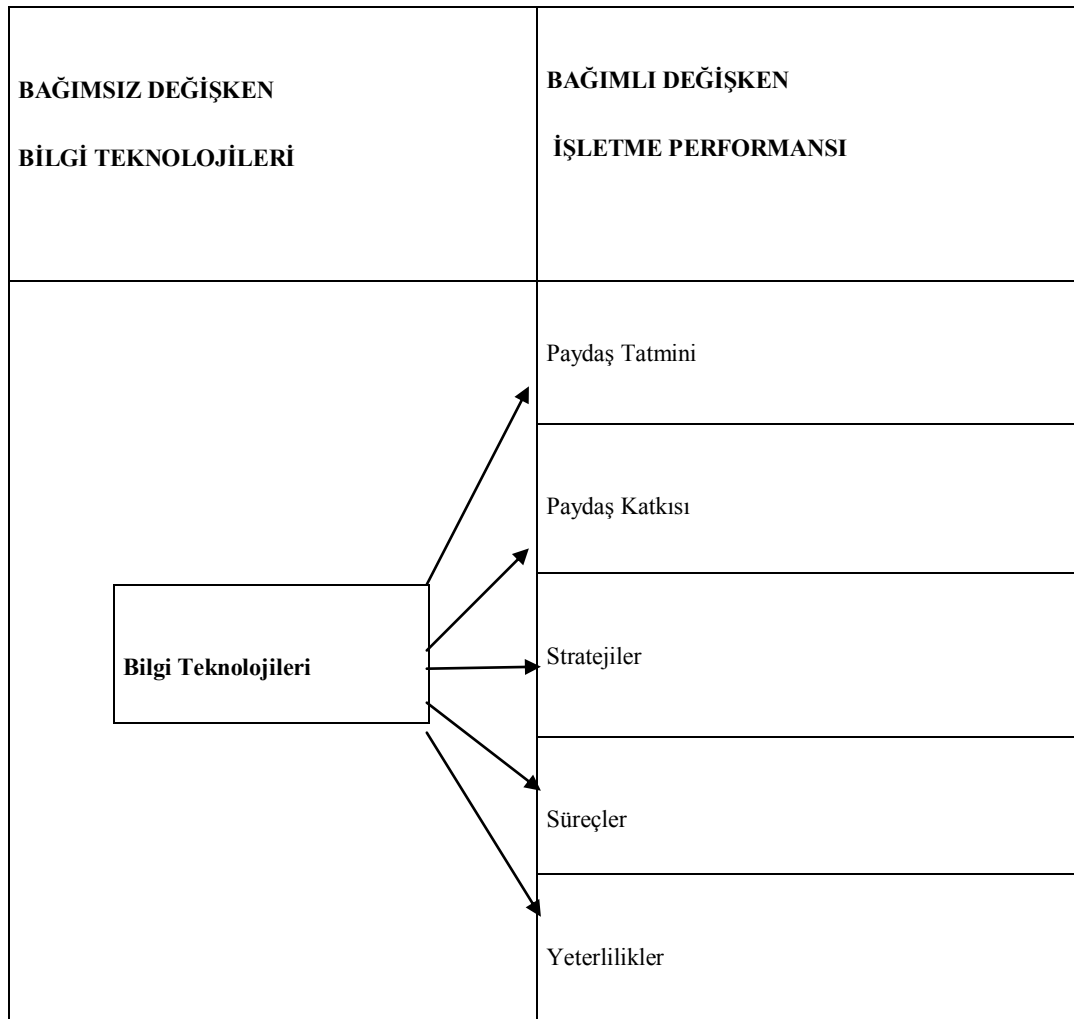
3.1.1. Araştırma Hipotezleri ve Modeli

Yapılan tüm literatür tartışmaları ve açıklamalar doğrultusunda bu çalışmanın özet olarak temel amacı; Bilgi teknolojilerinin; işletmeye, işletmenin sağlamış olduğu rekabet üstünlüğüne ve işletme performansı üzerine etkilerini ortaya koymaktır. Bu temel amaca göre geliştirilmiş olan hipotezleride şu şekilde sıralamak mümkündür:

- H1: Bilgi teknolojilerinin kullanımı ile işletme performansının paydaş tatmini arasında bir ilişki vardır.
- H2: Bilgi teknolojilerinin kullanımı ile işletme performansının paydaş katkısı arasında bir ilişki vardır.
- H3: Bilgi teknolojilerinin kullanımı ile işletme performansının stratejileri arasında bir ilişki vardır.
- H4: Bilgi teknolojilerinin kullanımı ile işletme performansının süreçleri arasında bir ilişki vardır.
- H5: Bilgi teknolojilerinin kullanımı ile işletme performansının yeterlilikleri arasında bir ilişki vardır.
- H6: bilgi teknolojilerinin kullanımı ile işletme performansı arasında bir ilişki vardır.

Araştırma amacı kapsamında Konyada bulunan 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde kullanılan bilgi teknolojileri ve işletmenin performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak adına düzenlenen modelde bilgi teknolojileri ve işletme performansı olmak üzere iki değişken yer almaktadır. Bu değişkenlerden bilgi teknolojileri bağımsız değişkeni oluştururken performans bağımlı değişkenimizi oluşturmaktadır. Performansı, performans prizmasındaki beş boyut olan; paydaş tatmini, paydaş katkısı, stratejiler, süreçler ve yeterlilikler oluşturmaktayken bilgi teknolojileri kısmını ise işletmelerde bilgi teknolojilerinin kullanılıp kullanılmaması oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırma genelinde Konya'daki 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde kullanılan bilgi teknolojileri ile bunun performansla ilişkisi incelenmiştir.

Şekil 10:Araştırmanın Modeli



3.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada son yıllarda sıklıkla kullanılmaya başlamış bir teknik olan nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2005)'in açıklamalarına göre nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır.

Tanımdan da belirtildiği gibi bu çalışmada araştırma içeriğini oluşturan veriler görüşme tekniği ve doküman analizi ile elde edilmiştir. Araştırmanın temel yaklaşımı ise nitel araştırma yönteminin tüme varım yaklaşımıdır. Tümevarım yaklaşımı ham verilerin ve özet temaların geliştirilmesi amacıyla verilerde ki anlam anlaşılmasının anlaşılmasına yardımcı olabilmek için tasarlanmış bir metottur. Temel amacı araştırma bulgularında yapısal bir metodolojik sınırlama olmaksızın ham verinin sık, kuvvetli ve verimli temaların çıkarmasına izin verilmesidir.

3.1.2.1. Nitel Araştırma Yöntemi Tanım ve Kapsamı

“Nitel” terimi, bir sürecin miktar ya da frekans olarak ölçümünü değil, o sürecin açıklanması ile ilgili vurguyu ifade eder (Winget, 2005).

Basitçe nitel araştırma; çoğu rapor araştırmalarında kaç görüşme yapıldığını, kimlerle görüşüldüğünü, görüşmeyi kimin gerçekleştirdiği gibi konuları inceleme sanatıdır denilebilir. Nitel araştırmalar aslında görüldüğü kadar basit çalışmalar değildir. Nitel görüşme, veriyi toplamanın zorluklarla dolu olan mükemmel bir yoludur. Bu zorlukların başında ortaya çıkan problemlerin genellikle çalışmanın son kısmında ortaya çıkması çalışma için bir tuzak niteliğindedir. Bu zorlukların başında çalışmayı yapan kişinin çalışma yapılacak kişiyle yabancı biriyle konuşulan konu gibi gündeme gelir ve aslında belli bir zaman kısıtı içinde belli cevaplar alabilmek araştırmacının temel amacını oluşturur (Myers ve Newman, 2007).

3.1.2.2. Nitel Araştırma Yönteminin Özellikleri

Dr.Kielborn tarafından 2001 yılında hazırlanmış bir çalışmada nitel araştırmanın özellikleri şu şekilde verilmiştir;

- Belirli bir bağlamın parçası olarak orada yer alan etkileşimleri anlamak için bir çabadır
- Veri toplama ve analiz için birincil araçtır
- Doğal bir ortam içerir. İnsanların davranışlarını incelemek için onlarla doğal ortama girer
- Tümevarımsal bir stratejiye sahiptir. Bu yüzden kavram, hipotez, düşünce, kuramları birleştirerek bütüne ulaşır
- Tipik olarak, temalar, kategoriler, kavramlar, geçici hipotezler ve teoriler şeklindedir.
- Zengin bir açıklayıcıdır.

Bunun yanında Yıldırım ve Şimşek (2006:41) 'de nitel araştırmanın özelliklerini yedi maddede toplamıştır. Bunlar;

- Doğal ortama duyarlılık,
- Araştırmanın katılımcı rolü,
- Bütüncül yaklaşım,
- Algıların ortaya konulması,
- Araştırma deseninde esneklik,
- Nitel veri,
- Tümevarımcı analizdir.

Nitel araştırma yöntemleri genellikle gözlem ve görüşmeye dayanmasının yanı sıra vaka çalışmaları, anketleri, tarihi belge analizlerini de kapsayabilmektedir. Nitel araştırma genellikle çıkar gözetmeyen doğal bir ortamda gerçekleştirilir. İnsan davranış ve görünüşleri çok zengin ve ayrıntılı olarak içine alır.

Eğitim araştırmaları, iletişim araştırmaları ve teknoloji araştırmaları arasında özellikle de eğitim araştırmalarında nitel araştırma tanımları ve metotlarına yönelik benzer tartışmalar vardır. Bu da eğitimin pozitivist görüşlere karşıt olarak bir yapılandırma sürecinde olmasının bir sonucu olabilir (Savenye ve Robinson, 2004).

Nitel araştırma yöntemleri insanların yaşamlarını sorularla daha derinden sorgulaması açısından insan hayatına dair daha derinlemesine bilgi elde etmesini sağlamaktadır (Lempp, Kingsley, 2007).

Nitel araştırmalar genellikle bireylerin sosyal gerçeklerini bulmalarında ve bu gerçekleri yakalayıp araştırabilen durumlarda söz konusu olmaktadır. Nitel araştırmanın amacı insanlar açısından toplumsal olgunun anlamını anlamak ve açıklamaktır. Araştırma sorunlarını insanlarla temas sağlayan alanlarda neler olup bittiğini kavramak için gerekli ölçülere dâhil edilmiş yöntemlerle inceleme fırsatı tanır. Yöntemler sonuçlara ulaşmaya çalışılan süreç boyunca, ihtiyaç duyulan zengin ve açıklayıcı verilere ulaşmada teorik ve pratik bilgi kullanımına katkı sağlayarak kategorilerin tanımlanması açısından yarar sağlayabilmektedir. Tanımın 3 temel unsuru bulunmaktadır:

1. Anlam aramak
2. İletişim sağlayan esnek araştırma yöntemleri kullanmak
3. Nitel bulgular sağlamak

3.1.2.3. Nitel Araştırma Yönteminin Kullanılma Nedenleri

Bu araştırmada nitel araştırma kullanılmasının en önemli nedeni, araştırmanın kapsam ve konu itibarıyla nitel araştırma kullanılmasının daha uygun olacağıdır. Bilgi teknolojilerinin otel işletmelerinde kullanımı üzerine olan bu araştırmada yöneticilerin işletmelerindeki bilgi teknolojileri ile ilgili bilgilere ulaşmada nitel araştırma yönteminin kullanılıp yöneticilerle bire bir yapılan görüşmelerle alınan sonuçların nicel araştırmaya göre daha verimli sonuçlar doğuracağı düşüncesi nitel araştırmayı kullanmanın doğru olacağını öngörmektedir.

Öte yandan;

- Araştırmanın konu itibarı ile üst düzey yöneticilere hitap etmesi,
- Araştırmanın uygulanacağı işletme sayısının sınırlı olması,
- Araştırmanın konusu itibarıyla üst düzey yönetici görüşlerinin ve bilgilerinin sınırlanmadan alınmasının gerekli olması

- Otel işletmelerine uygulanacak olan bu çalışma ile ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olması nedeniyle araştırmada nitel araştırma kullanılmıştır.

3.1.2.4. Nitel Araştırmada Veri Toplama Teknikleri

Nitel araştırma yöntemine giriş yaparken de belirtildiği üzere, nitel araştırmada en yaygın kullanılan veri toplama yöntemleri görüşme, odak grup görüşmesi ve gözlemdir. Bunların yanında çeşitli türdeki dokümanların incelenmesi de nitel araştırmada kullanılan verilerin temelini oluşturmaktadır. Bu verileri çalışmalar da ayrı ayrı kullanabileceğimiz gibi hepsini bir arada kullanabilmek de mümkün olacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

3.1.2.4.1. Görüşme Tekniği

Görüşme, önceden hazırlanmış soruları sorduğu ve karşısındaki kişinin de bu soruları yanıtladığı amaçlı bir söyleyiştir (Kuş, 2003; 50). Diğer bir tanımlamaya göre ise; kişilerin birbirlerini görmelerini, seslerini duymalarını, karşılıklı olarak konuşulan dilin karşılıklı olarak anlaşılmasını ve özellikle de fiziksel ve psikolojik yaklaşımların her türlü imkanlarından faydalanılmasını ifade eder. Amaçlı ve planlı bir birlik duygusunun gerçekleşmesini hedefleyen veri toplama tekniğidir. Bu tanımlamaların yanında Valenzua ve Shrivasyava' nın yapmış olduğu bir çalışmada görüşmenin üzerinde şu tanımlamalarla durulmaktadır;

- Görüşmenin ana görevi görüşülen kişinin ne demek istediğini anlamaktır.
- Anlamlı bir düzeyde görüşmek daha zor olmasına rağmen nitel bir araştırmada hem anlamlı bir düzey, hem de gerçeklere dayalı sonuçlar elde edilmesi hedeflenmektedir.
- Görüşmeler katılımcının deneyimlerini anlatması açısından önemlidir. Görüşmecisi konunun etrafında derin bilgiler elde etmek adına takip edilir. Anketlerdeki gibi kısa tek kelime şeklindeki cevaplar niteliğinde olmadığı için daha doğru sonuçlar doğurabilir.

Son yıllarda nitel araştırmanın diğer bilimlerle özellikle de bilgi bilimi ile çalışma sayıları arttığı görülmektedir. Bu artışta gözlem, görüşme derinlemesine görüşme gibi yapılandır çalışmalardan daha güvenilir olduğunu ispatlar niteliktedir.

Bilgi bilimi, gözlem görüşme derinlemesine mülakat yöntemi gibi sosyal ve kültürel olgular üzerinde durmak yerine daha çok objektif gerçekler üzerinde durmaktadır. Yılar geçtikçe de gözlem ve mülakat yöntemleri hem zaman, maliyet hem de sınırlı erişim açısından sorunlar oluşturmaktadır. Bu sebeplerden dolayı da internet ve bilgi yönetimi kullanımı nitel araştırma açısından da artmaktadır. 2003 yılından sonra görüşmeler ve ele alınan metodolojik konular ele alınarak e-posta görüşmeleri nitel araştırma için uygun bir araç haline gelmiştir. E-posta ile görüşmeler yüz yüze ve telefonla görüşmeden daha az maliyetlidir. Araştırmacılar uzun uzun telefon görüşmeleri yapmak ya da görüşülecek kişinin yanına seyahat etmelerinin yerine her birine sorulması gereken soruları e-posta yoluyla yollayarak gelen cevapları bir araya toplama metodunu kullanmaktadırlar (Meho, 2006).

3.1.2.4.2. Görüşme Türleri

Görüşmeye katılanların sayısına göre: Bireysel görüşmeler ve grup görüşmeleri olarak iki kısımda toplanır. Bireysel görüşme sadece görüşmeci ile görüşülen kişi arasında iken, grup görüşmesi ise görüşmeci ile bir grubun karşılıklı olarak etkileşim kurarak yapmış oldukları görüşmelerdir.

Yapılandırılmamış(unstructured) Görüşme: Görüşmecinin belli bir konu üzerinde tartışma ortamı oluşturduğu ve açık uçlu sorulara görüşme konusunda ayrıntıları öğrenmeye çalışması türündeki görüşmedir (Hancock, 1998:10).

Yapılandırılmış(structured) Görüşme: Araştırmacı spesifik bir konu ve soruların olduğu ve genellikle mülakat rehberi olarak adlandırılan listeyi aralarında anlaşmanın da olduğu bir görüşmeciye yöneltme şekliyle bu mülakat şeklini gerçekleştirilir. Sorular belirli programlar eşliğinde hazırlanmış olmasının yanında görüşmeyi yapacak araştırmacı tarafından da kılavuzda yer almayan sorular yöneltilebilir (Seidman, 2006).

Yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmelerin her ikisinde de görüşme süreci esnektir. Sorulan sorulardan araştırılan vurgulanan noktaya ulaşılması beklenir. Yani sorulan sorular araştırılan konunun deseni biçimi açısından

önem teşkil eder. Her duruma rağmen nitel araştırmanın eksik taraflarının olduğu da unutulmamalıdır (Seidman, 2006).

Görüşme tekniğinin kullanımının bazı üstünlükler bulunmaktadır. Bu üstünlükleri Seidman (2006) şu şekilde sıralamıştır:

Gözleme dayalı sorular oluşturma: hazırlanan sorular gözlemle pek uyumlu olmasa da alınan cevapların geniş bir alanı kaplaması muhtemeldir. katılımcılar hakkında nitel bir araştırma stratejisinin olması uygulanabilecek yolların bulunması açısından önem arz eder.

Olayların tekrarı: Nitel araştırma yapılan araştırmalar ışığında sorulması gerekenleri tekrar sorma oluna giderek olayları tekrarlamayla bir sonuca ulaşmaya çalışır. Yani soruları tekrarlama yoluna gidebilir.

Etik Düşünceler: Nitel araştırmalarda bazen etik kaygıları artıracak yaklaşımlarda sergilenmektedir. Örneğin katılımcı odasına gizli dinleme cihazları yerleştirmek gibi.

Tepkisel etkiler: bir katılımcıyla görüşülmesi esnasında ortaya çıkan tepkilerin yanında yapılandırılmış bir gözlem sonucunda da tepkilerle karşılaşmak olası bir durumdur.

İnsan yaşamlarına daha az müdahale: Bir gözlem esnasında yapılan bir görüşmeden daha çok insanların yaşantılarına müdahale olması muhtemel bir sorundur

Seidman (2006), görüşme sorularının hazırlanmasında dikkate alınması gereken bazı temel ölçütleri de şu şekilde sıralamıştır:

- Sorular arasında belirli bir düzenin oluşturması mülakat sırasında sorulacak soruların sırasının belirli olması makul bir sonuç almak açısından önemlidir.
- Araştırma sorularının cevaplandırılmasında çok özel olarak hazırlanmamış konular alınan cevaplar açısından yarar sağlayacaktır.
- Anlaşılır bil dil kullanılması önemlidir.
- Nicel araştırmalarda mülakatlarda olduğu gibi sonuca götüren soruların sorulmadığını bilmek gerekir.
- Mülakatta yöneltilecek olan yaş cinsiyet bulunduğu konum kaç yıldır çalışmış olduğu gibi sorular ulaşılabilecek sonuç için faydalı olacaktır.

Nitel araştırmada Görüşmenin Yönleri Valenzuela ve Shrivastava tarafından yapılan çalışmada şu şekilde sıralanmıştır:

- Görüşmeler görüşmeci tarafından yanıtlanan sorularda ne demek istediğini temel alır
- Anketlere göre daha fazla kişisel forma dayanır
- Kişisel görüşmelerde görüşmeciden en doğru cevaplar alınması hedeflenir
- Posta yoluyla alınan cevaplara nazaran daha fazla fırsata sahip olunarak anlaşılmayan noktalar tekrarlanabilir
- Görüşmelerde soruları yanıtlayanın işi daha kolaydır. Çünkü neyin arandığı konusunda izlenim ve fikir sahibi olabilirler.
- Görüşmeler için en önemli kayıp zamandır çünkü görüşme sırası yoğun bir zaman kaybına neden olur.

En yaygın kullanılan nitel yöntemlerden biri de derinlemesine görüşmedir. Soruları araştırmada etkili bir yöntem olması yanı sıra hem katılımcılar hem araştırmacı açısından büyük bir deneyim nedenidir. Derinlemesine mülakat katılımcı perspektifinden canlı bir resim ortaya çıkarmak için tasarlanmış bir tekniktir. Derinlemesine görüşmelerde görüşme yapan kişi uzman, anketör öğrenci kabul edilir (Johnson,2001). Bir kişi hakkında ayrıntılı bilgi alma düşüncesi ve davranışlarında derinlik ve yeni konular keşfedilmek isteniyorsa derinlemesine görüşmeler kullanılır. Bu tarz görüşmeler genellikle verileri bir program şeklinde eksiksiz bir tablo halinde sunan içerik sağlamak için kullanılan görüşmelerdir (Boyce, Neale, 2006).

Etkili Bir Nitel Araştırma İçin gerekli şartları Gardenhire ve Nelson (2006), yapmış oldukları çalışmada şu şekilde sıralamışlardır:

- 1.Araştırma tasarılarının ve müdahalelerinin baştan aşağı şekillenmesini sağlayın
- 2.Konuları araştırın ya da konular ortaya çıkarken çözümleri üretin.
- 3.Projeyi tasarlarken araştırma araçlarını ya da program sevkياتını geliştirin
- 4.Çözümleyici hipotezleri oluşturun.

3.1.2.4.3. Görüşme Tekniğinin Veri Toplama Aracı Olarak Belirlenmesinin Nedenleri

Araştırmanın konusu kapsamı ve amacı doğrultusunda nitel araştırmanın kullanılması ilk belirlenen hedefler arasında yer almaktadır. Bu kapsamda da kullanılacak olan tekniğin konuyu daha spesifik bir konuma taşıması amacıyla öncelikli olarak görüşme tekniği seçilmiş ardından da yapılandırılmış görüşme formu oluşturularak bir yol çizilmesi tercih edilmiştir.

Bu çalışmada görüşme tekniğinin kullanılmasının öncelikli nedeni görüşme tekniğinin nitel araştırmanın en yaygın olarak kullanılan tekniği olmasından ileri gelmektedir. Bunun yanı sıra çalışılan konunun üst düzey yöneticileri ilgilendirmesi ve konu ile ilgili en verimli sonucu elde etme amacını güderek görüşme tekniği kullanılması uygun görülmüştür.

Üst düzey yöneticilerle yapılması beklenen görüşmelerde göz önüne alına diğer bir konuda işletmelerin ve yöneticilerin yoğunluğunu da dikkate alarak fazla zaman kaybı oluşturmaması amacı ile görüşme tekniğinin uygulanması tercih nedenlerinden biri olmuştur.

Tüm bu sebeplerin yanı sıra yukarıda belirtilen ve üzerinde genişçe durulan görüşme tekniğinin avantajlarının fazlaca olup çalışmadan en iyi sonucu elde etmeyi beklemek de görüşme tekniğini kullanmanın diğer bir amacıdır.

3.1.2.4.4. Görüşmede Kullanılan Soru Formunun Oluşturulması

Görüşmede kullanılacak soru formunun hazırlanması için öncelikli olarak stratejik rekabet üstünlüğü, rekabet stratejileri, performans ve bilgi teknolojileri literatürü kapsamlı bir şekilde taranmıştır. Görüşme formunda otel işletmeleri yöneticilerinin bilgi teknolojilerine yönelik tutumları, otel işletmelerinde bilgi teknolojilerini kullanıp kullanmadıkları, bilgi teknolojilerinin otel işletme performansını etkileyip etkilemediğine yönelik bir takım sorular bulunmaktadır. Sorular ilk basamakta 15 adet soru oluşturulmuş ve bu sorular danışman ve konu üzerinde çalışması olan diğer hocalar gözetiminde incelemeye tabi tutulmuştur. Sorular üzerinde yapılan çalışmalar ve incelemeler sonucunda toplamda 9 adet açık uçlu soru sorulmuştur. Çalışma kapsamında sorulan bu 9 adet açık uçlu sorunun amacı, konuyla ilgili derinlemesine bilgiye ulaşmaktır.

3.1.2.5. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırma verilerinin toplama sürecine değinilmeden nitel araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik konusuna değinmede fayda olacaktır. Bu doğrultuda, nitel araştırmada geçerlilik araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir (Kirk ve Miller, 1986). Başka bir deyişle geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir. Bunun için ölçekte yer alan sorulara gerçekten ölçmeyi amaçladığımız şeyi ölçebilir miyiz? Sorusunu yöneltmek gerekmektedir (Altunışık, vd., 2010). Araştırmada toplanan verilerin, ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması nitel bir araştırmada geçerliliğin önemli ölçütleri arasında yer almaktadır. Geçerlilik konusunda nitel araştırmacıya sunulan bir takım başka stratejilerde vardır. Bu stratejileri iç ve dış geçerlik olmak üzere iki stratejiye ayırmak mümkündür.

İç geçerlilik; araştırmacının sonuçlara ulaşmak için izlediği sürecin, gerçeği ortaya çıkarma yeterliliği ile ilgilidir. Bulgu ve sonuçların doğruluğu konu edilir. *Dış geçerlilik* ise; elde edilen sonuçların benzer gruplara yada ortamlara aktarılabilirliğini ifade eder (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Nitel araştırmada güvenilirlik ise; araştırmanın farklı zamanlarda veya farklı kişiler aracılığıyla yürütülmesi durumunda aynı yada benzer sonuca ulaşması ile ilgilidir (Ekiz, 2004). Başka bir deyişle güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir (Altunışık, vd., 2010).

Dış güvenilirlik ile, araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceğine, iç güvenilirlik ise, başka araştırmacıların aynı verileri kullanarak aynı sonuçlara ulaşp ulaşamayacağı ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Nitel araştırma sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliğini tesbit etme hususunda göz önünde bulundurması gereken bazı hususlar yer almaktadır ve bu hususlar aşağıdaki tabloda ilişkilendirilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Tablo 13:Nitel Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği İle İlgili Gerekli Önlemler

Araştırmanın Geçerliliği	Araştırmanın Güvenilirliği
• Toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması, • Bulguların kendi içerisinde tutarlı ve anlamlı olması, bir bütünlük sağlaması, • Bulguların daha önce oluşturulan kavramsal çerçeve ile uyumlu olması, • Bulguların benzer ortamlarda test edilebilme kolaylığının olması, • Seçilen örneklemin genellemeye izin verebilmesi	• Araştırmacının araştırma sürecindeki rolünü açık bir biçimde tanımlaması, • Araştırma yöntemi ve aşamalarının ayrıntılı bir biçimde tanımlanmış olması, • Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma konularında ayrıntılı bilgi verilmesi, • Aynı konu üzerinde yapılan başka araştırmaların sonuçlarının sunulması, • Araştırmada elde edilen ham veriler ile sonuçların uyum sağlaması gibi faktörler araştırma sonuçlarının güvenilirliği önemlidir

Kaynak: Yıldırım ve Şimşek(2006)

Yapılan araştırmanın geçerliliğini sağlamak için;

- Seçilen örneklemin genellemeye uygun bir biçimde tasarlanması sağlanmıştır.
- Raporun genelleme konusunda olası bir engel taşımaması için gerekli ortam sağlanmıştır.
- Seçilen örnekmin genellemeye olası ölçüde izin vermesi sağlanmıştır.
- Araştırmada olası genellemelere olanak tanıyacak şekilde kapsamlı bilgilere yer verilmiştir.
- Araştırma sonuçları ile araştırma sorusu bir bütünlük arz etmektedir.
- Araştırmacı tarafından toplanan veriler ayrıntılı olarak rapor edilmiş ve sonuçlara nasıl ulaşıldığı açıklanmıştır.
- Bulguların kendi içinde anlamlı ve tutarlı olması için bütünlük sağlanmıştır.
- Elde edilen bulgular benzer ortamlarda test edilebilme kolaylığına sahiptir.

Yapılan araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için;

- Araştırmacı tarafından araştırmanın yöntem ve aşamaları açık bir biçimde tanımlanmıştır.
- Veri toplama, analiz etme, verileri kaydetme, yorumlama ve sonuçlar aşamasında elde edilen veriler açık bir biçimde anlaşılır hale getirilmiştir.

- Araştırmacının elde ettiği veriler başkaları tarafından incelenebilecek şekilde saklanmıştır.
- Araştırmacı araştırma sürecindeki rolünü açık bir biçimde tanımlamıştır.
- Araştırmada elde edilen ham veriler ile sonuçların uyumluluğu sağlanmıştır.

Araştırmanın yapılacak olduğu otel işletmeleri Konya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden alınan son dönem kayıtlarına göre, araştırmanın evreni, Konya’ da bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ve 2 adet özel işletme belgeli oteller olmak üzere 21 adet oteldir. Araştırmanın örnekleme ise ölçüt örnekleme tekniğine göre 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleridir. Bu otellerden 2 tanesi özel belgeli oldukları için listeden danışman onayı ile çıkartılarak 19 adet otel ile görüşme kararı alınmıştır. Ölçüt örnekleme yöntemindeki temel anlayış, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Görüşme yapılacak olan 19 adet otel belirlendikten sonra bütün otel işletmeleri telefonla aranarak randevu talep edilmiştir. Telefonla ulaşılamayan işletme yöneticilerine mail yoluyla ulaşılarak randevular alınmıştır. Görüşmeyi toplamda 16 otel işletmesi kabul etmiş ve bu otel işletmeleri ile irtibata geçilmiştir. Görüşmeyi kabul etmeyen 2 otel işletmesi kesinlikle görüşmek istemediğini belirtirken 1 otel işletmesinden randevu alınmış olmasına rağmen görüşme gerçekleştirilememiştir. Görüşme için randevu talebini kabul eden yöneticilerden randevu günü ve saati ile ilgili teyitler alındıktan sonra görüşmelere randevuların alındığı hafta içerisinde gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Bazı otel işletmelerinde randevu saatlerinde genel müdürün şehir dışında olması yada otel dışında olması gerekçesi ile konuda genel müdürden sonra en deneyimli yöneticiye aktarılma yolu ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Tabloda araştırmaya dahil edilen otel işletmelerinde görüşmenin gerçekleştirildiği yöneticiler ve bilgilerin yer aldığı görüşme takvimi yer almaktadır.

Tablo 14:Görüşme Takvimi

Otel işletmesinin		Üst Düzey Yöneticinin						
Adı	Tür ü	Adı Soyadı		Ünvanı		Görüşme Tarihi	Görüşme Yeri	Adres/Telefon
Dedeman Otel	5	Recep		Genel		04.12.2012	Ofis	Selçuklu/KONYA
	*	ALTINOK		Müdür		Saat:10.00		03322216600
Rixsos Konya Otel	5	Ömer	Cihan	Ön Büro		03.12.2012	Ofis	Selçuklu/KONYA
	*	ÇELİK		Müdürü		Saat:12.00		03322215000
Anemon Otel	5	Gamze	YILMAZ	Ön Büro		03.12.2012	Ofis	Selçuklu/KONYA
	*			Müdürü		Saat: 15.00		03322351414
Bera Otel	4	Hüseyin	ÇELİK	Bilgi İşlem		22.11.2012	Ofis	Selçuklu/KONYA
	*			Müdürü		Saat:12.00		03322381090
Özkaymak Otel	4	İffet	BIYIKLI	Genel		05.12.2012	Ofis	Selçuklu/KONYA
	*			Müdür		Saat:10.00		03322378720
Balıkçılar Otel	4	Yusuf	ÖNCEL	İşletme		22.11.2012	Ofis	Karatay/KONYA
	*			Müdürü		Saat:15.00		03323509470
Selçuk Otel	4	Ahmet	ERDEM	Genel		27.11.2012	Ofis	Karatay/KONYA
	*			Müdür		Saat:16.00		03323532525
Hilton Inn Garden	4	Derya	CERİT	Ön Büro		26.11.2012	Ofis	Karatay/KONYA
	*			Müdürü		Saat:15.00		03322216000
Baykara Otel	3	Tahit		İşletme		26.11.2012	Ofis	Karatay/KONYA
	*	ÇALIŞKAN		Müdürü		Saat:12.00		03323536030
Rumi Otel	3	Ahmet		Ön Büro		24.11.2012	Ofis	Karatay/KONYA
	*	İNCEÇAYIR		Müdürü		Saat:14.30		03323531121
Grand Hotel	3	Sebahattin		Genel		06.12.2012	Ofis	Akşehir/KONYA
	*	BAYSAL		Müdür		Saat:12.00		03328810270

**Tablo14'ün
Devamı**

N.Hoca Otel	Önder	3	Osman YILMAZ	ÖN Büro Müdürü	06.12.2012	Ofis	Akşehir/KONYA
		*			Saat:10.00		03328137277
Sey-Han Otel		3	Fatih GÜZEL	İşletme Müdürü	06.12.2012	Ofis	Seydişehir/KONYA
		*			Saat:16.30		03325821600
Ali Bilir Otel		3	Ali BİLİR	Genel Müdür	06.12.2012	Ofis	Beyşehir/KONYA
		*			Saat:15.00		03325120455
Paşa Park Otel		3	Sevda DOĞUKAN	Ön Büro Müdürü	23.11.2012	Ofis	Karatay/KONYA
		*			Saat:13.00		03323050000
Mevlana Sema		3	Nazif ÖZDEMİR	Ön Büro Müdürü	23.11.2012	Ofis	Karatay/KONYA
		*			Saat:9.00		03323504623

Tablo 14'de yer alan bilgiler ışığında Konya 3, 4 ve 5 yıldızlı otel yönetici ve müdürleriyle yapılan görüşmeler 22.11.2012 ile 06.12.2012 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde Otel müdürlerinin izinleri doğrultusunda veri kaybetmemek adına veriler ses kaydına alınmıştır. Ancak çoğu otel yöneticisi bunu kabul etmemiş bunun için veriler yazma yöntemi ile kayıt altına alınmaya çalışılmıştır. Bunun yanında anlaşılmayan sorular daha ayrıntılı biçimde açılarak yöneticilere tekrar edilmiştir.

3.1.2.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Betimsel analizde elde edilen veriler daha önceden belirlenen başlıklar altında özetlenir ve yorumlanır. Veriler araştırma sorularına göre sınıflandırılabilir gibi veri toplama aşamalarında elde edilen ön bilgiler ışığında düzenlenebilir. Bu analiz türünde veri kaynaklarından bazı alıntılar yapmak, çalışmanın güvenilirliği açısından yararlı olabilir (Altunışık vd.,2010).

Betimsel analizde görüşülen yada gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Bu tür analizde

amaç, elde edilen bulguları, düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir ,daha sonra yapılan betimlemeler açıklanır,yorumlanır, neden sonuç ilişkileri irdelenir ve bir takım sonuçlara ulaşılır. Bu doğrultuda bakıldığında betimsel analiz dört aşamadan oluşur (Yıldırım ve Şimşek,2011):

1.Betimsel analiz için çerçeve oluşturma:Araştırma sorularından, araştırmanın kavramsal çerçevesinden ya da görüşme veya gözlemde yer alan boyutlardan yola çıkarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulur.

2.Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi: Bu aşamada daha önce oluşturulan çerçeveye göre elde edilen veriler okunur ve düzenlenir.Bu aşamada verilerin tanımlama amacıyla seçilmesi anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilmesi söz konusudur.

3.Bulguların tanımlanması: Son aşamada düzenlenen veriler tanımlanır ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenir.

4.Bulguların yorumlanması: Tanımlanan bulguların açıklanması, ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması bu aşamada yapılır.

Bu açıklamalar doğrultusunda çalışmada, Konya’da yer alan 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletme yönetici ve müdürleriyle yapılan görüşmeler kayıt altına alınarak yazıya dökülmüştür. Sorulan her bir soru için boyutlar geliştirilmiştir. Geliştirilen bu boyut kapsamında veriler üzerinde sınıflandırmalar yapılmış ve bu sınıflandırmalara göre sorulan soruların ne amaçla sorulduğu ve yöneticinin bu soruya ne cevap verdiği karşılaştırılarak çalışmanın bulguları ortaya konulmuştur. Tüm bu süreç izlenerek, sorulan sorular betimsel analiz sürecine tabi olmuştur.

Çalışmada betimsel analiz kullanılma nedeni olarak ise; öncelikle diğer analiz türlerini gerçekleştirmek için zamanın olmaması yani zaman kısıtı, ikinci bir neden olarak da betimsel analizin konuyla ilgili olarak elde edilen bilgileri daha iyi yorumlayarak daha anlaşılır bir durumda ifade etmesidir.

IV.BÖLÜM

4.1. BULGULAR ve YORUMLANMASI

Araştırmanın bu bölümünde Konya İlinde yer alan 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yönetici ve müdürleriyle yapılan görüşmeler sonucunda, araştırma konusuyla ilgili sorulan her soruya yönelik yönetici ve müdürlerin görüşlerini bildiren bulgular yer almaktadır. Yapılan görüşmeler sonucunda ulaşılan 9 sorunun analiz bulguları bu bölüm kapsamında yer almaktadır. Bu kapsam doğrultusunda yöneticilerin sorulara verdiği cevaplar ve bu sorularla ne ölçülmek amaçlanmış olduğuna dair bir süreç izlenmiş ve elde edilen bulgular karşılaştırılarak nihayetlendirilmiştir.

Otel yöneticilerine ve müdürlere yöneltilen sorular ve bu sorularla ulaşılmak istenilen amaçların yer almış olduğu amaç çizelgesi aşağıdaki taboda yer almaktadır.

Tablo 15:Amaç çizelgesi

Yöneticilere yöneltilen sorular	Sorularla ulaşılmak istenilen amaçlar
İş gücünün etkin kullanımı ve BT kullanımı arasındaki ilişkiye yönelik neler söyleyebilirsiniz?	Daha verimli iş gücü elde etmek için bilgi teknolojisi kullanılıp kullanılmadığını ortaya çıkarmak.
BT kullanımının yönetim ve işletme açısından önemi nedir?	Bilgi teknolojilerinin yönetimin ve işletmenin gelişimi üzerindeki etkileri ortaya çıkarmak.
Karar alma aşamasında Bilgi Teknolojileri kullanımının işletmeye sağladığı avantaj ve dezavantajlar nelerdir?	Alınacak yeni kararlarda Bilgi Teknolojilerinin işletmeyi hangi yönlerden etkilediğini ortaya çıkarmak.
İşletme içerisinde yeni fikirlerin ortaya konulmasında Bilgi Teknolojilerinin ne gibi etkilerinin olduğunu düşünüyorsunuz?	Yeni fikirlerin ortaya konulmasında Bilgi teknolojilerinin etkisini ortaya çıkarmak.

Tablo 15'in Devamı

Müşteri istek ve şikayetlerine cevap verme hususunda bilgi teknolojilerinin işletmenizi ne şekilde yönlendirdiğini düşünüyorsunuz?	Müşteri istek ve şikayetlerinin belirlenip cevap verilmesi hususunda Bilgi Teknolojilerinin kullanılıp kullanılmadığını ortaya koymak.
Rekabet üstünlüğü/Rekabet avantajı elde etmede bilgi teknolojilerinin rolü nedir?	İşletmenin Rekabet üstünlüğü sağlamada Bilgi Teknolojilerini ne ölçüde kullanıp kullanmadıklarını ortaya çıkarmak.
İnternet üzerinden yapılan işlemlerin güvenilirliği açısından neler söyleyebilirsiniz?	Otel işletmesinde internet üzerinden yapılan işlemlerin güvenilirlik koşullarına ne ölçüde uyulup uyulmadığını ortaya çıkarmak.
Bilgi teknolojileri kullanımına yönelik personel eğitimine vermiş olduğunuz önemi nasıl açıklarsınız?	Personelin Bilgi Teknolojilerini doğru kullanmasının işletme ve yönetim tarafından ne ölçüde önemsendiğini ortaya koymak.
Bilgi teknolojileri kullanımının çalışanların performansı üzerine etkileri konusunda neler söyleyebilirsiniz?	İşletme performansının Bilgi teknolojileri tarafından etkilenip etkilenmediğini ortaya çıkarmak.

Bulguların açıklanmasında etik koşullar göz önüne alınarak her bir işletmeye sadece araştırmacıların bileceği şekilde bir takım kodlar verilerek açıklama ve yorumları bu kodlar üzerinden yapılmıştır. Kodlar 1 den başlanarak 16 adet işletme olması dolayısıyla 16'ya kadar verilmiştir. Bu durumda kodlama 1. Katılımcı, 2. Katılımcı şeklinde 16. Katılımcı'ya kadar sayılar yardımıyla kodlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan çalışma kapsamında elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

4.1.1. İşgücünün Etkin Kullanımı ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanımına yönelik Bulgular:

İş gücünün etkin kullanımı ve Bilgi Teknolojilerinin kullanımına yönelik, Otel İşletme müdür ve yöneticilerine yöneltilen soruların tamamına bütün yönetici ve müdürler cevap vermiştir. Yönetici ve müdürlerin vermiş olduğu cevaplar Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16:İşgücünün Etkin Kullanımı ve Bilgi Teknolojileri Arasındaki İlişki

Katılımcılar	Katılımcı Görüşleri
1, 2, 5, 6, 7, 9, 10,11,13 ve 15	Maksimum verimlilik
3, 8 ve 16	Daha az iş gücü ile daha fazla iş
4	İş gücü, beyin gücü;Bilgi teknolojileri mekaniktir birleşimi mükemmelliktir.
12 ve 14	Verimli değiliz

Görüşülen otel yöneticilerinden 1. Katılımcı, 2. Katılımcı, 5. Katılımcı, 6. Katılımcı, 7. Katılımcı, 9. Katılımcı, 10. Katılımcı, 11. Katılımcı, 13. Katılımcı ve 15. Katılımcı İşgücünün etkin kullanımı ve Bilgi teknolojilerinin kullanımı ile “maksimum verimlilik” elde ettiklerini savunmuşlardır. 2. Katılımcı verimlilik olarak ön büro departmanının bu pastadan daha fazla pay aldığını belirterek diğer departmanlarda bu oranın biraz olsun düşse bile verimliliğin maksimum olduğunu belirtmiştir. 6. Katılımcı Bilgi Teknolojilerinin işletme çalışanları üzerinden etkisi göz önüne alınacak olursa daha fazla bilgi talebi sağlama açısından verimliliği artırdığını da eklemiştir. 7. Katılımcı otellerinde direk bir bilgi işlem merkezinin bulunmayıp merkeze bağlı bir grup tarafından işlemlerinin yürütüldüğünü belirterek en az hatayla maksimum verimliliğe ulaştıklarını da ifade etmiştir. 9. Katılımcı “işgücü ve teknolojinin birbirini tamamlayan iki öge olduğunun yanı sıra teknoloji kullanılmadan elde edilen iş gücü ilkel çağlardaki iş gücüne benzerdi oysaki şu anda modern bir iş gücüne sahibiz ve verimliliğimiz üst seviyelerde” şeklinde görüş bildirmiştir. 10. Katılımcı işlemlerini internet üzerinden yaptıkları zaman daha fazla verimlilik elde ettiklerini de bilgiler arasına eklemiştir.

Görüşmeye katılan otel müdürlerinden 3. Katılımcı, 8. Katılımcı ve 16. Katılımcı İşgücünün etkin kullanımına yönelik daha az iş gücü ile daha fazla iş yaptıklarını ifade etmişlerdir. Burada 3. Katılımcı “turizm sektörüne girdiğimden beri bilgi teknolojisi olarak internet hariç diğer sistemler zaten kullanılmaktaydı ama

bizden önceki jenerasyonlarla mukayese ettiğimde şunu söyleyebilirim ki daha az iş gücü ile daha fazla iş yapma arasında bir ilişki vardır” şeklinde görüş bildirmiştir. 8. Katılımcı daha az iş gücü ile daha fazla verimlilik işletmenin esasları arasında yer almasına rağmen işletmede çok fazla bilgi teknolojisi kullanımı mevcut olmadığından gelişimlerin belli standartlarda gerçekleştiğini belirtmiştir. 16. Katılımcı ise gelecekte bütün işlemlerin online olarak yapılabileceğinden vermiş olduğu bilgiler arasına eklemiştir.

Görüşmeye katılan otel yöneticilerinden 4. Katılımcı iş gücü ve bilgi teknolojileri arasında bir etkileşim kurarak bilgi teknolojilerinin bir mekaniklik iş gücünün ise beyin gücü olduğunu ve birleşimlerinde mükemmel şeytler ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. 12.katılımcı ve 14. Katılımcılar ise işgücü konusunda verimli olmadıklarını standartlarını zorlamalarına rağmen henüz istedikleri verimliliğe ulaşamadıklarını ifade etmişlerdir.

4.1.2. Bilgi Teknolojileri Kullanmanın İşletme ve Yönetim Açısından Öneme Yönelik Bulgular:

Bilgi teknolojilerinin kullanımının işletme ve yönetim açısından öneme yönelik otel işletmesi müdür ve yöneticilerine yöneltilen soruyu bütün yönetici ve müdürler cevaplamıştır.Yönetici ve müdürlerin vermiş oldukları cevaplar Tablo 17’ de yer almaktadır.

Tablo 17:Bilgi Teknolojilerinin Kullanımının İşletme ve Yönetim Açısından Önemi

Katılımcılar	Katılımcı Görüşleri
1 ve 2	Kullanılmadan başarıdan söz etmek mümkün değildir
3, 5 ve 8	Rekabet gücünü artırmada etkin rol oynar
4, 7, 11, 12, 13 ve 15	Zamandan tasarruf, hızlilik, kolaylık
14	Katkısı yok
6	Gelişim

Tablo 17'nin Devamı

9	Sermayeden bile daha önemli
10	Tanıtım ve reklam
16	Satış artışı ve kazanç

Görüşmeye katılan otel yöneticilerinden 1. Katılımcı Bilgi teknolojilerinin kullanımının işletme ve yönetim açısından önemi için kullanılmadan başarının söz konusu olamayacağını ifade ederek bilgi teknolojileri kullanılmıyorsa, bu başta yönetim olmak üzere zincirleme olarak işletme ,personel ve müşterileri zincirleme olarak olumsuz etkileyebileceğini ifade etmiştir. 2. Katılımcı ise bütün istatistikler, gelir ve giderlerin bilgi teknolojilerine bağlı olduğunu ifade ederek bilgi teknolojileri kullanılmadan başarının söz konusu olamayacağına değinmiştir.

Görüşmeye katılan otel yöneticilerinden 3. Katılımcı “iyi bir planlama yapılarak, istatistiki bilgilerin daha net görünerek, personelin daha etkin kullanımını sağlayarak, gelecekle ilgili daha iyi öngörüler bulmamızı sağlayarak rekabetgücünü artırmamızı sağlıyor” şeklinde görüş bildirmiştir. 5. Katılımcı yıpranma payında en aza indirmesiyle rekabet gücünü artırdığını ileri sürmüştür. 8. Katılımcı ise işletmenin müşteri potansiyelini artırması, uygun personelin seçilmesi işletme gelişiminin sağlanması, sürekli bir rekabet ortamını oluşturması açısından bilgi teknolojilerinin yönetim ve işletme açısından önemli bir yeri olduğunu ifade etmiştir.

Görüşmeye katılan otel yöneticilerinden 4. Katılımcı zamandan, işgücünden, işleyiş yükünden tasarruf sağlayıp maliyetinin düşük olması nedeni ile yönetim üzerinde bilgi teknolojilerinin etkisinin yüksek olduğu üzerinde dururken 7. Katılımcı işletme için bilgi teknolojilerinin çok önemli olduğunu belirterek “yoksa yokuz” şeklinde bu önemi vurgulamıştır. 11. Katılımcı işletme için hatasız ve zamanında işler için bilgi teknolojilerinin şart olduğunu; 12. Katılımcı bunlara ek olarak muhasebe kayıtlarının tutulmasının daha zor olabileceği üzerinde durmuştur.

Tüm bunlara ek olarak **14.katılımcı** ise işletmenin yeni gelişmekte olduğunu ve henüz bilgi teknolojileri açısından bir gelişme elde edemediklerini ifade etmiştir.

Görüşmeye katılan otel yöneticilerinden 6. Katılımcı, “sürekli bir gelişme talebine dayalı olduğumuz için bilgi teknolojileri işletmemiz ve işletmeyi yönetme anlayışımız içinde büyük rol oynamaktadır” şeklinde görüş bildirmiştir. 9. Katılımcı, yönetim ve işletmenin büyümesi, kurumsallaşması, uluslararası pazarlara açılması açısından da bilgi teknolojilerinin önemli bir yeri olduğu üzerinde durmuştur. 10. Katılımcı işletmenin tanıtım ve reklamlarının yapılabilmesi açısından fayda sağladığına değinirken 16. Katılımcı işletme için istatistiklerin yükseltilip oda satışlarının aynı doğrultuda kazancın artırıldığını ifade etmiştir.

4.1.3. Karar Alma Aşamasında Bilgi Teknolojilerinin Sağladığı Avantaj ve Dezavantajlara Yönelik Bulgular:

Karar alma aşamasında Bilgi Teknolojilerinin sağladığı avantaj ve dezavantajlara yönelik otel işletmesi yöneticileri ve müdürlerine sorulan soruya 14.Katılımcı cevap vermemiştir. Yönetici ve müdürlerin vermiş oldukları cevaplar Tablo 18’ de yer almaktadır.

Tablo 18: Karar Alma Aşamasında Bilgi Teknolojilerinin Sağladığı Avantaj ve Dezavantajlar

Katılımcılar	Katılımcıların Görüşleri
1, 5, 6, 7, 8, 12, 15 ve 16	Hızlılık, verimlilik,yeni kararlar; dezavantajı yok
2 ve 9	Sistemsellik,sağlam bir alt yapı;dezavantajı yok
3	Sebep sonuç ilişkisi kurabilme;duygusal zeka
4	Gelir artışı; fiyat belirleme riski
10	Müşteri potansiyeli;dezavantajı yok
11 ve 13	Zaman tasarrufu;bilgilerin kurtarılamaması, hizmeti görememe

Görüşülen üst düzey yönetici ve müdürlerden, 1. Katılımcı, 5. Katılımcı, 6. Katılımcı, 7. Katılımcı, 8. Katılımcı, 12. Katılımcı, 15. Katılımcı ve 16. Katılımcı karar alma aşamasında bilgi teknolojilerinin sağladığı avantajlar olarak “hızlılık, verimlilik, yeni kararlar alma” şeklinde ifadelerini belirtirken dezavantajının olmadığını ifade etmişlerdir. 6. Katılımcı karar alma aşaması ile ilgili “otelimizde alınacak kararlar için yapılan ön araştırmalardan kararın alındığı son söze gelinceye kadar bilgi teknolojileri kullanımı içerisinde işlerimizi gerçekleştirmekteyiz” şeklinde görüş bildirmiştir. 7. Katılımcı bilgi teknolojilerinin kullanılarak merkeze bağlı kalmaksızın kararların alınabileceğinin de bu aşama için olumlu bir yön olarak eklemiştir. Karar alma aşaması noktasında 12. Katılımcı, yeni çıkan haberlerden ve gündemde olan yeniliklerden haberdar olma aşamasındada bilgi teknolojilerinin katkısının büyük olduğunu belirtmiştir. 15. Katılımcı her ne kadar dezavantaj olmadığını ifade etsede bazı durumlarda dezavantajlar oluştuğunun üzerinde durarak “veri kayıtlarının her hangi bir durumda değiştirilmesi ve sistemlerin çökmesi durumunda olası arıza durumunun geç çözülmesi dezavantaj olarak ifade edilebilir” şeklinde bir ekleme yapmıştır.

Görüşülen üst düzey yöneticileri ve müdürlerden 2. Katılımcı, alınan kararlarda hızlılık verimliliğin yanı sıra birebir görüşmelerinde faydalı olduğunu bu görüşmeleri yaymak içinde Bilgi Teknolojisine ihtiyaç duyduklarını bildirmişlerdir. 9. Katılımcı karar alma noktasında sağlam bir alt yapıya sahip olan işletmelerde avantajın daha fazla olduğuna dikkat çekmiştir.

Görüşmeye katılan 3. Katılımcı ise; “Bilgi Teknolojileri sistemini iyi kullanabiliyorsanız, içeriğini iyi biliyorsanız gerekli raporları iyi alıyorsunuz demektir. Sebep sonuç ilişkisinde kurabilme yeteneğinizde varsa; doğru raporları alıp, doğru bilgileri edinip, kararları etkileyebilecek doğru bilgiye sahipsiniz demektir” şeklinde görüş bildirmiştir. 11. Katılımcı karar aşaması sırasında alınan raporlarda bilgilerin kurtarılamaması gibi durumların dez avantaj olduğunu belirtse de bu raporların manuel olarak da kayıtlarının bulunduğunu bilgiler arasına eklemiştir. Bunun yanı sıra 13. Katılımcı, hizmeti sunmadan kişileri görememe gibi bir durumun yani bu kişiler olarak tedarikçiler alacaklıları göremeden işlemlerin yapılıyor olmasının olumsuz bir etki yaratabileceği görüşünü de bildirmiştir.

4.1.4. İşletme İçerisinde Yeni Fikirlerin Ortaya Konulmasında Bilgi Teknolojilerinin Etkilerine Yönelik Bulgular:

İşletme içerisinde yeni fikirlerin ortaya konulmasında bilgi teknolojilerinin etkilerine yönelik soruya bütün otel yönetici ve müdürleri cevap vermişlerdir. Soruya karşılık verilmiş olan cevaplara yönelik bulgular Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19:Yeni Fikirlerin Ortaya Konulmasında Bilgi Teknolojilerinin Etkileri

Katılımcılar	Katılımcı Görüşleri
1, 4, 7 ve 13	Teknolojiye bağlılık
2, 3 ve 14	İnternet
5 ve 12	Etkinlik
6 ve 10	Etkisi yok
8, 9 ve 16	Kolay ulaşılabilirlik
11 ve 15	Özgürlük

Görüşmeye katılan otel yönetici ve müdürlerinden 1. Katılımcı , 4. Katılımcı, 7. Katılımcı ve 13. Katılımcı yeni fikirlerin ortaya konulmasında Bilgi Teknolojilerinin etkisi olarak teknolojiye bağlı olmak gerektiğini bu şekilde yeni fikirlerin ortaya çıkabileceğini savunmuşlardır. 1. Katılımcı, yeni fikirleri ortaya atmak için teknolojik kaynaklara ihtiyaç duyduklarını da bilgileri arasına eklemiştir. 4. Katılımcı araya 3. Firmalar girmeden sadece teknolojinin yardımıyla yeni fikirlerin ortaya çıkabileceğini savunmuştur. 7. Katılımcı ise; “teknoloji sayesinde aylık almış olduğumuz datalar sonucunda nerede yeni fikir üretilmesi, nerede değişiklikler yapılması gerektiği konuları ortaya çıkarılabiliyor” şeklinde görüş bildirmiştir.

Görüşmeye katılan otel yönetici ve müdürlerinden 2. Katılımcı, 3. Katılımcı ve 14. Katılımcı yeni fikirlerin ortaya konulmasında internetin ön planda olduğunu belirtmişlerdir. 2. Katılımcı, ”webde yapılan araştırmalar raporlanıp analiz edilerek ilgili alana bildirilir. İlgili alan tarafından o konu araştırılarak genel müdür tarafından onayı beklenir ve onaylandıktan sonra ortaya konulur” şeklinde görüş bildirmiştir.

Bunun yanı sıra görüşmeye katılan 5. Katılımcı ve 12. Katılımcı ise yeni fikirlerin ortaya konulmasında bilgi teknolojilerinin büyük bir etkinlik kazandırdığını ifade etmişlerdir. 5. Katılımcı etkinliğe ek olarak yeni fikirlerin yönetim kararlarının değerlendirilmesi açısından işletmenin daha etkin olabileceği görüşünde bildirmiştir. Bunlara ek olarak 6. Katılımcı ve 10. Katılımcı işletme için alınan yeni fikirlerde bilgi teknolojilerinin bir etkisi olmadığını ifade etmişlerdir.

Görüşmeye katılan 8. Katılımcı, 9. Katılımcı ve 16. Katılımcı yeni fikirler için kolay ulaşılabilirliğin ön planda olduğunu savunmuşlardır. 8. Katılımcı kolay ulaşılabilirlik sayesinde yeni fikirler bilgi teknolojilerinin de katkısıyla muazzam bir açılım gösterebileceğini ileri sürmüştür. 9. Katılımcı bilgi teknolojileri sayesinde binlerce fikrin bir araya gelerek binlerce bilgiye aynı anda ulaşılabilceğini fikirleri arasında belirtmiştir.

Diğer taraftan 11. Katılımcı ve 15. Katılımcı ise yeni fikirlerin ortaya konulabilmesinde bilgi teknolojilerinin öncelik olarak özgürlük sağladığını savunmuşlardır. 11. Katılımcı otelde konaklayan müşterilerin otel içerisinde eskiye nazaran daha özgür oldukları konusunu bizlerle paylaşırken 15. Katılımcı, “işletme içerisinde yeni fikirler alırken en büyük etken olarak her hangi bir kişiye yada firmaya bağlı kalmaksızın işlerin düzenli olarak yürütülmesini sağlar” şeklinde görüş bildirmiştir.

4.1.5. Müşteri İstek ve Şikayetlerine Cevap Verme Hususunda Bilgi Teknolojilerinin İşletmeyi Ne Şekilde Yönlendirdiğine Yönelik Bulgular:

Müşteri istek ve şikayetlerine cevap verme hususunda bilgi teknolojilerinin işletmeyi ne şekilde yönlendirdiğine yönelik yöneltilen soruya bütün otel yönetici ve müdürleri cevap vermişlerdir. Verilen cevaplar doğrultusunda ulaşılan bulgular Tablo 20’ de yer almaktadır.

Tablo 20:Müşteri İstek ve Şikayetleri İle Bilgi Teknolojilerine Yönelik İlişki

Katılımcılar	Katılımcı Görüşleri
1, 2, 3, 7, 9, 11 ve 15	Bilgi teknolojileri kullanımı ön planda ve olumlu ve etkisi büyük
4	Avantajlı ve dezavantajlı
5, 6, 8, 10, 12 ve 14	Kullanılmıyor
13	İstek ve şikayetlerin hızlı ulaşımı ve aynı şekilde hızlı cevaplanması
16	Eksikleri gidermeye yardımcı

Görüşmeye katılan üst düzey otel yöneticileri ve müdürlerden 1. Katılımcı, 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 7. Katılımcı, 9. Katılımcı, 11. Katılımcı ve 15. Katılımcı müşteri istek ve şikayetlerine cevap verme konusunda bilgi teknolojilerinin kullanımının ön planda, olumlu ve etkisinin büyük olduğunu ifade etmişlerdir. Bu genel açıklamanın yanında 1. Katılımcı, 3. Katılımcı ve 7. Katılımcı otele gelen misafirlerinin girişte e maillerini ve telefonlarını aldıktan sonra bu misafirlerin çıkışından hemen sonra otel adına hazırlanmış anketleri maillerine gönderme yolu ile müşterilerin istek ve şikayetlerine bir an önce ulaşmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca bu maillere dönüş yapan misafirlerine hemen dönüş yapıldığını ve söylemiş oldukları istek ve şikayetler doğrultusunda o müşteri için yeni bilgiler aldıklarını belirtmişlerdir. Maillere dönmeyen müşterileride arayarak otelden memnuniyetlerini öğrendiklerini de eklemişlerdir. 2. Katılımcı müşteri istek ve şikayetleri konusunda bilgi teknolojileri ile %100 ilişkili olduklarını da vermiş oldukları bilgiler arasına eklemiştir. 15. Katılımcı, “bilgiye ulaşmak teknoloji vasıtası ile çok kolay ki o bilgiyi işleyip ona göre ürün geliştirmek te müşteri memnuniyetimiz açısından mümkün” şeklinde görüş bildirmiştir.

4. Katılımcı, müşteri istek ve şikayetlerine cevap verme hususunda bilgi teknolojilerinin katkısının hem avantajlı hem dezavantajlı olduğunu belirterek bazen

sistemlerde çıkan sorunların müşteri istek ve şikayetlerine cevap verme hususunda işletmeyi zor durumda bıraktığı bilgisinde eklemiştir. Bunun yanı sıra 5. Katılımcı, 6. Katılımcı, 8. Katılımcı, 10. Katılımcı, 12. Katılımcı ve 14. Katılımcı müşteri istek ve şikayetlerine cevap verme konusunda bilgi teknolojilerini kullanmadıklarını bunun yerine birebir müşterinin çıkışı esnasında istek ve şikayetlerini aldıklarını belirtmişlerdir. Bunlara ilave olarak 13. Katılımcı da işletmesinde müşteri istek ve şikayetlerine cevap verme hususunda bilgi teknolojilerini kullanmadığını belirterek, ”müşteriler yönetime daha çabuk ulaşp şikayetlerini direk yönetime veya ilgili birime ulaştırarak süreci hızlandırıp sorunların daha kolay çözülme ulaşmasını sağlıyor” şeklinde görüş bildirmiştir.

Görüşmeye katılan yönetici ve müdürlerden 16. Katılımcı başta olmak üzere bütün yönetici ve müdürler müşterilerden gelen şikayet ve isteklerin hangi yolla iletildiği önemli olmaksızın işletmenin eksiklerini gidermesi ve gelişmesi bakımında yarar sağladığını da görüşleri arasında belirtmişlerdir.

4.1.6. Rekabet Üstünlüğü Elde Etmede Bilgi Teknolojilerinin Rolüne Yönelik Bulgular:

Rakabet üstünlüğü elde etmede bilgi teknolojilerinin rolüne yönelik soruya bütün üst düzey yönetici ve müdürler cevap vermiştir. Sorudan elde edilmiş bulgular Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21:Rekabet Üstünlüğü Elde Etmede Bilgi Teknolojilerinin Rolü

Katılımcılar	Katılımcı Görüşleri
1, 4, 5, 9 ve 12	Popülerlik;gündemde olmak
2 ve 10	Müşteri memnuniyetinin artması ile rekabet üstünlüğü artar
3	Yatırım

Tablo 21'in Devamı

6, 7, 11, 13, 15 ve 16	Kıyaslama, üstünlük
8	Bilgi teknolojilerini kullanmak başlı başına bir rekabet üstünlüğüdür
14	Rekabet ortamı yok

Görüşmeye katılan üst düzey yöneticiler ve müdürlerden 1. Katılımcı, 4. Katılımcı, 5. Katılımcı, 9. Katılımcı ve 12. Katılımcı rekabet üstünlüğü sağlamada bilgi teknolojilerinin rolü olarak popüler ve gündemde olmak işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasında ön planda olduğu görüşünü savunmuşlardır. 1. Katılımcı bilgi teknolojileri sayesinde firma bilgilerinin daha göz önünde olduğunu bununda işletmeler arası bir rekabet üstünlüğü sağlamasında etkili olduğunu ifade etmiştir. 4. Katılımcı bilgi teknolojilerinin rekabet üstünlüğü açısından ciddi avantajları olduğunu fakat,online ortamda herşeyin göz önünde olmasından dolayı işletme ile ilgili her türlü bilgiye rahatça ulaşılabilme açısından dezavantaj oluşturabileceği görüşündedir. 5. Katılımcı verilerin uluslararası bazda takip edilmesini sağlaması açısından rekabet üstünlüğü üzerinde büyük bir etkisinin olduğu görüşündedir. Bunlara ek olarak 12. Katılımcı, bir internet sitesine sahip olduklarını ve bunun da onlara rekabet üstünlüğü açısından büyük avantajlar sağladığını ifade etmiştir.

Görüşmeye katılan otel işletmesi yönetici ve müdürlerinden 2. Katılımcı ve 10. Katılımcı rekabet üstünlüklerini müşteri memnuniyeti ile ilişkilendirerek müşteri memnuniyeti arttıkça rekabet üstünlüğünde artar şeklinde bir savunma yapmışlardır. 3. Katılımcı ise, rekabet üstünlüğü olarak “bilgi teknolojilerine ne kadar yatırım yapılırsa rekabet üstünlüğü o oranda artar” şeklinde görüş bildirmiştir.

6.Katılımcı “diğer işletmeleri takip ve kendi işletmemizle diğer işletmeleri kıyaslama açısından bilgi teknolojileri kullanımı şart“ şeklinde görüş bildirirken, 7. Katılımcı senin işletmen hangi yönden güçlü karşı işletme hangi yönden zayıf ortaya koyabilmek adına bilgi teknolojilerinin gerekli olduğuna dikkat çekmiştir. 13.

Katılımcı, bilgi teknolojileri kullanıldığı sürece; iyi bir planlama, iyi bir görsellik, doğru zamanda doğru bilgi verme işlemlerini gerçekleştirip bu yönde ve bu yolları kullanarak rekabet avantajının artırılabilceğini ileri sürmüştür. Bunun yanı sıra 15. Katılımcı internet hızının da bir rekabet üstünlüğü olduğunu belirtmiştir. Tüm bunların yanı sıra 8. Katılımcı bilgi teknolojilerini doğru zamanda ve doğru şekilde kullanmanın bir rekabet üstünlüğü sağladığını belirtmesinin yanında bilgi teknolojileri açısından herhangi bir rekabet ortamlarının olmadığını da vermiş olduğu bilgiler arasına eklemiştir. 14. Katılımcı ise bulundukları ortamın tek yıldız standardına sahip olan işletmesi oldukları için bir rekabet ortamlarının söz konusu olmadığını altını çizmiştir.

4.1.7. İnternet Üzerinden Yapılan İşlemlerin Güvenilirliğine Yönelik Bulgular:

İnternet üzerinden yapılan işlemlerin güvenilirliğine yönelik sorulmuş olan soruya bütün otel üst düzey yöneticileri ve müdürleri cevap vermiştir. Soruya yönelik verilen cevaplardan orta çıkan bulgular Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22:İnternet Üzerinden Yapılan İşlemlerin Güvenilirliği

Katılımcılar	Katılımcı görüşleri
5, 6, 10, 11, 12, 13,14 ve 16	Güvenilir
8 ve 15	Güvenilir değil
1, 2, 7 ve 9	Kullanılan sisteme göre değişiklik gösterir
3	Sistemler geliştikçe risk azalır
4	Güvenliği sağlamak bir yükür

Görüşmeye katılan otel üst düzey yöneticileri ve müdürlerinden 5. Katılımcı, 6. Katılımcı, 10. Katılımcı, 11. Katılımcı, 12. Katılımcı, 13. Katılımcı, 14. Katılımcı ve 16. Katılımcı internet üzerinden yapılan işlemlerin güvenilirliği hususunda, internette yapılan her türlü işlemin güvenlik standartları altında olduğunu ve hiç bir

sorun çıkmadan işlerini hallettiklerini belirtmişlerdir. Buna ek olarak bütün isimleri geçen katılımcılar güvenlik şifrelerinin bulunduğunu ve buna karşılık hiç bir sorunla karşılaşmadıklarını da vermiş oldukları bilgiler arasına eklemişlerdir.

Görüşmeye katılan yönetici ve müdürlerden 8. Katılımcı ve 15. Katılımcı internet üzerinden yapılan işlemlerin güvenilir olmaması konusunda hemfikirlerdir. 8. Katılımcı, internet üzerinden yapılan işlemlerin güvenilirliğine inanmadıkları için özellikle ödeme kısmıyla birebir ilgilendiklerini vurgulamıştır. Buna binayen 15. Katılımcı ise, “internet üzerinden yapılan işlemlerimiz için SSL bağlantı tipi kullanıyoruz ve SH1 anahtar bağlantısı kullanmaktayız. Her ne kadar firmamızın serverleri üzerinde güvenlik düzeyini mümkün olduğunca yüksek tutsak da müşterilerimizin kendi bilgisayarlarında bulunan bazı casus yazılımlar müşteri kredi kartı bilgilerini ele geçirebiliyor malesef” şeklinde görüş bildirmiştir.

Bunların yanı sıra, 1. Katılımcı, 2. Katılımcı, 7. Katılımcı ve 9. Katılımcı internet üzerinden yapılan işlemlerin kullanılan sistem ve şirkete göre değişiklik gösterebileceğini ifade etmişlerdir. 1. Katılımcı dünya çapında ismi duyulmuş şirketler dışında işlemlerin internet üzerinden gerçekleştirilmesinin risk taşıdığını belirtirken, 2. Katılımcı konaklama yapılacak otelin tercih ettiği sistemle güvenilirliğin doğru orantılı olduğunu belirtmiştir. 7. Katılımcı kullandıkları sistem ve şirketin güvenilirliğine hiç bir sorun yaşamamış olmalarından ötürü inandıklarını belirtmiştir. 9. Katılımcı da genellikle rezervasyon işlemlerini mail yoluyla hallettiklerini bugüne kadar da hiç bir sorun yaşamadıklarını ifade etmişlerdir.

Tüm bu görüşlerden farklı olarak internet üzerinden yapılan işlemlerin güvenilirliği konusunda 3. Katılımcı, “geçerli sistemlerin geliştikçe riskler azalacak olsa bile internetten yapılan işlemlerin riskleri vardır. Güvenilirlik hala tam olarak oturmuş değil. Bunun bir hukukunun olması gerekiyor. Türkiye standartlarında hatta dünya standartlarında bu işlemlerin hukuku tam olarak oturmuş değil. Bu konuda ki çalışmaların artması şart” şeklinde görüş bildirirken 4. Katılımcı internet üzerinden yapılan işlemlerin güvenilirliğini sağlamanın işletme açısından extrem bir yük olduğunu belirtmiştir.

4.1.8. Bilgi Teknolojilerine Yönelik Personel Eğitime Verilen Öneme Yönelik Bulgular:

Bilgi teknolojilerine yönelik personel eğitime verilen önem doğrultusunda sorulan soruya bütün otel üst düzey yöneticileri ve müdürleri cevap vermişlerdir. Verilen cevaplar doğrultusunda ulaşılan bulgular aşağıdaki Tablo 23’de yer almaktadır.

Tablo 23:Bilgi Teknolojilerine Yönelik Personel Eğitimi

Katılımcılar	Katılımcı Görüşleri
1, 2, 3, 4, 7 ve 15	Eğitim veriliyor
5, 8, 10, 13, 14 ve 16	Eğitim verilmiyor
6, 9, 11 ve 12	Sadece işe alımda verilen eğitimler

Görüşmeye katılan otel üst düzey yöneticileri ve müdürlerinden 1. Katılımcı, 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 4. Katılımcı, 7. Katılımcı ve 15. Katılımcı personele belli periyotlarda eğitim vermiş olduklarını ifade etmişlerdir. 1. Katılımcı ayda 4 günlük olarak belirlenmiş eğitimlerin bulunduğunu bu eğitimlerinde profesyonel eğitimciler tarafından verildiğini ifade etmiştir. 2. Katılımcı da aynı şekilde belirli periyotlarda eğitimlerinin olduğunu ilk verilen eğitimin profesyonel kişilerden sonra alınan eğitimlerinde otel üst düzey yöneticileri tarafından verilmekte olduğunu belirtmiştir. 3. Katılımcı çeşitli bir çok eğitimin mevcut olduğunu belirtmiştir. Dışarıdan profesyonel alınan eğitimlerin dışında yöneticiler tarafından verilen bunun yanı sıra çalışanların kendi aralarında kendilerini geliştirmek adına yapmış oldukları toplantılarla almış oldukları bir çok eğitim başarısının mevcut olduğunu vermiş olduğu bilgiler arasına eklemiştir. 4. Katılımcı da personeline aylık olarak bir oryantasyon eğitiminin verildiğini açıklamıştır. 7. Katılımcı ilk işe alım sırasında 10 günlük eğitimlerinin mevcut olduğunu ve bunun dışında bu eğitimlerinde 2 ay boyunca devam ettiğini dile getirmiştir. 15. Katılımcı normalde verilen eğitimlerin

dışında otelde yapılan her hangibir sistem değişikliğinde de bu değişikliğe karşı eğitimlerinin mevcut olduğunu ifade etmiştir.

5. Katılımcı, 8. Katılımcı, 10. Katılımcı, 13. Katılımcı, 14. Katılımcı ve 16. Katılımcı personel eğitimi konusunda personeline ne işe alımda nede ilerleyen dönemlerde hiç bir şekilde eğitim verilmediğini dile getirmişlerdir. Genellikle eğitilmiş personel çalıştırdıklarını da ekleyen bu katılımcılar eğitim için ayrı bir zaman ayırmadıklarını ifade ederlerken; 6. katılımcı, 9. Katılımcı, 11. Katılımcı ve 12. Katılımcılar sadece personelin ilk işe alımı sırasında personeli belirli bir eğitime tabi tuttuklarını bunun dışında hiç bir eğitim verilmediğini ifade etmişlerdir.

4.1.9. Bilgi Teknolojileri Kullanımının Çalışanların Performansı Üzerine Etkilerine Yönelik Bulgular:

Bilgi teknolojilerinin kullanımının çalışanların performansı üzerine etkileri konusunda bütün katılımcılar cevap vermiştir ve bu cevaplar kapsamında elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 24' de yer almaktadır.

Tablo 24: Bilgi Teknolojilerinin Kullanımının Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri

Katılımcılar	Katılımcı Görüşleri
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15 ve 16	Artırıyor
14	Etkisi yok
13	Azaltıyor

Görüşmelere katılan otel üst düzey yönetici ve müdürlerinden, 1. Katılımcı, 2. Katılımcı, 3. Katılımcı, 4. Katılımcı, 5. Katılımcı, 6. Katılımcı, 7. Katılımcı, 8. Katılımcı, 9. Katılımcı, 10. Katılımcı, 11. Katılımcı, 12. Katılımcı, 15. Katılımcı ve 16. Katılımcı Bilgi teknolojileri kullanımının işletme ve çalışanların performansını her durumda artırdığını ileri sürmüşlerdir. 1. Katılımcı, performansı pozitif yönde etkilediğini ileri sürerken, 2. Katılımcı bilgi teknolojilerinin performansa etkisinin

çok fazla olduğunu dile getirmiştir. 3. Katılımcı “ çalışanlar defansif değilse, bilgi teknolojilerinin önemini ve değerini biliyorsa bilgi teknolojilerinin yanında yer alıp gelişimine katkı sağlayarak bilgi teknolojilerinin daha verimli olarak kullanılmasını sağlar” şeklinde görüş bildirmiştir. 4. Katılımcı ise personel eğitimi ile performansın doğru orantılı olduğunu belirterek eğitime ne kadar önem verilirse performans da o şekilde artar demiştir. Buna karşılık olarak 6. Katılımcıda hiç bir eğitime tabi tutulmamalarına rağmen çalışanların performansının yüksek olduğunu idda etmiştir. 7. Katılımcı eğer manue çalışıyor olsalardı 3 katı personele ihtiyaç duyacaklarını bilgileri arasına eklemiştir. 8. Katılımcı çoğu departmanlarda bilgi teknolojilerini kullanamamalarına rağmen kullanılan departmanlarda performansın artış gösterdiğini savunmuştur. 11. Katılımcı performans üzerine bilgi teknolojilerinin adına belli oranlarda zarar belli oranlarda fayda sağladığını belirterek oranın çoğunluğunun olumlu olduğunu ve bu bakımdanda teknolojinin performansı olumlu yönde artırdığını ifade etmiştir. 16. Katılımcı performans adına artışta zaman kavramının ortaya çıktığını personelin az zamanda çok iş yapması dolayısı ile performanslarının olumlu ve yüksek düzeyde arttığını dile getirmiştir.

14. Katılımcı departmanların çoğunda bilgi teknolojilerinin kullanılmamaları dolayısı ile performans üzerinde bilgi teknolojilerinin çok da etkisi olmadığını dile getirmiştir. Bunun yanı sıra 13. Katılımcının görüşüne göre de bilgi teknolojileri çalışanları rahatlığa sevk ederek daha az çalışmalarını ve yorulmalarını sağlayarak performanslarının da o ölçüde düşmesine neden olduğunu savunmaktadır.

V.BÖLÜM

5.1. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.1. Sonuçlar

Bu bölümde araştırma kapsamında yapılmış olan literatür taraması, görüşme tekniği ve betimsel analiz sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmelere bağlı olarak elde edilen sonuçlara bu bölümde yer verilmiştir.

Konya’da bulunan turizm işletme belgeli 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin, üst düzey yöneticileri ve müdürleri tarafından verilen bilgiler kapsamında, işgücünün etkin kullanımının bilgi teknolojileri ile verimlilik arasında olumlu bir ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda otel işletmelerinin verimli bir işgücü için gerekli emeği sarfettikleri sonucuna varılabilir. Bunun dışında bazı otel işletmelerinin bilgi teknolojileri sayesinde daha az işgücü kullanarak daha fazla verimlilik elde ettikleri de çıkan sonuçlar arasındadır. Ayrıca bazı otel işletmelerinin bilgi teknolojileriyle bu konu hakkında çok fazla etkileşim kuramadıkları ve verimlilik elde edemedikleri de ortaya çıkan sonuçlar arasında yer almaktadır.

Otel işletmelerinde işgücüne karşı uygulanan politikaların personele sağladığı katkılarla personel tatmini konusunu öne çıkardığı görülmektedir. Bu sayede de denilebilir ki bilgi teknolojileri sayesinde, bir paydaş olarak ele alabileceğimiz personelin tatmini sağlanıp daha verimli hale getirilmesi ön görülmektedir. Yani verimliliğin daha etkin bir duruma getirilmesinde tatmin ön planda yer almaktadır. Bu da çalışmamızın *hipotezlerinden paydaş tatminini destekler nitelikte bir sonuç ortaya çıkarmaktadır.*

Araştırmaya dahil edilen otel işletmeleri, işletme ve yönetim alanında bilgi teknolojilerinin, zamandan tasarruf ve kolaylık sağlaması açısından önemini vurgulamışlardır. Bunun dışında bazı işletmeler ise rekabeti ön planda tutarak, rakip firmalara karşı üstünlük sağlamak adına bilgi teknolojilerinden yaralandıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca bilgi teknolojileri olmadan yönetim ve işletmenin başarısından söz

edilemeyeceği açık bir şekilde görülmektedir. İşletmenin ön planda tuttuğu ve uygulamaya çalıştığı stratejileri göz önüne aldığımızda, işletmelerin ilk hedeflerinin tasarruf ederek rakip firmalara göre daha fazla üstünlük sağlamak doğrultusunda olduğunu anlamak çok da zor değildir. Bu bağlamda, *strateji hususunda da bilgi teknolojilerinin kullanımının hipotezleri destekler nitelikde olduğunu* söylemek mümkündür.

Otel işletmelerinden alınan bilgilere göre, işletmelerin çoğu karar alma aşamasında hızlılığı ve verimliliği avantaj olarak görmektedir. Ayrıca bilgi teknolojilerinin dezavantajının olmadığını savundukları ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra bazı otel işletmelerinin, zaman tasarrufunu avantaj olarak; sistemde çıkabilecek sorunların giderilememesi durumunu da dezavantaj olarak gördüğü çıkan sonuçlar arasındadır. Dolayısıyla otel işletmeleri zamandan tasarruf sağlamak, hızlı ve verimli karar almak için bilgi teknolojilerinin gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Genel olarak bakıldığında işletmelerde en büyük dezavantajın bilgi teknolojilerinin kullanılmaması sonucuna varılabilir. Buradan da anlaşıyor ki bilgi teknolojilerinin işletmelerdeki kullanımları diğer işletmelere göre bir adım önde olmalarını sağlamaktadır. Böylelikle bilgi teknolojilerinin kullanımının işletmeleri daha verimli hale getirdiği yadsınamaz bir gerçektir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinden alınan bilgilere göre, işletme içerisinde yeni fikirlerin ortaya atılması ile teknoloji boyutu doğru orantılıdır. Teknolojiyi iyi kullanan bir personelin fikir üretmesi açısından da ileri seviyede olacağı verilen cevaplardan ortaya çıkan sonuçlar arasındadır. Sadece teknoloji boyutu ile değil; bilgi teknolojileri sayesinde bilgilere kolay ulaşabilmenin ve özgürce araştırma yapabilmesinde işletmeler için getirilerinin olduğu da bir gerçektir. Bunun yanı sıra yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasında bilgi teknolojilerinin çok da fazla etkisinin olmadığını düşünen işletmeler de vardır ve buradan çıkarılabilecek sonuç, bu işletmelerin yeni fikirler üretmede bilgi teknolojilerinden yararlanmadıkları yönündedir.

Her ne kadar işletmelerden bazıları bilgi teknolojilerinin bu konudaki katkısının az olduğunu ya da hiç olmadığını belirtse de ortaya çıkarılacak yeniliklerin teknoloji ile doğru orantılı olduğu bir gerçektir. Denilebilir ki işletme süreçlerinde (ürün ve

hizmet geliştirme, talep oluşturma, talebi karşılama) doğru adımların atılabilmesi için bilgi teknolojilerinin katkısının büyük olduğu açıktır. Süreçlerin gelişimini sağlamak ve bilgi teknolojileri arasında doğru bir orantı kurmak mümkündür. Bu da göstermektedir ki *bilgi teknolojilerinin kullanımı ve süreçler arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.*

Araştırmaya dahil edilen otel işletmelerinin çoğunluğu, müşteri istek ve şikayetlerine cevap verme hususunda bilgi teknolojilerinin ön planda olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla bu durumun işletmeler için olumlu etkisinin olduğu da ulaşılan sonuçlar arasındadır. Bazı otel işletmeleri müşteri istek ve şikayetlerinde avantajlı ve dezavantajlı durumlarının olduğunu savunmaktadır. Ayrıca işletmelerin bu durum karşısında bilgi teknolojilerini kullanırken tereddüt yaşadıkları görülmektedir. Bazı işletmelerin ise müşteri istek ve şikayetlerini karşılama hususunda bilgi teknolojilerini kullanmamaları, bu sisteme güvenmediklerini ortaya çıkarmaktadır. Açıklamalar doğrultusunda söylenebilir ki, işletmelerin müşteri istek ve şikayetleri kapsamında işletmelerini sürekli gelişim ve yenilenme sürecinde tuttukları açıktır.

Müşterilerden gelen fikir ve düşünceler doğrultusunda her alanda bir gelişim ve yenilemeye gitmelerinin yanı sıra bazı işletmelerin bunu teknoloji olmadan başarabildikleri de bir gerçektir. Yani her ne kadar bilgi teknolojilerinin müşteri istek ve şikayetleri karşısındaki önemi açık olsa bile, manuel sistemle müşteri istek ve şikayetlerini karşılayan otel işletmeleri de müşterinin fikirleri doğrultusunda gelişim gösterebilmektedirler. Bu da bize açıklamaktadır ki; *bilgi teknolojilerinin kullanımı ile işletme performansının paydaş katkısı arasında bir ilişki mevcuttur.*

Araştırmaya dahil edilen otel işletmelerinden alınan bilgiler kapsamında, rekabet üstünlüğü elde ederken otel işletmeleri bilgi teknolojilerini çoğunlukla, kıyaslama faktörü olarak ve diğer işletmelere göre üstünlük sağlama aracı olarak kullandıkları ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra bazı otel işletmeleri de diğer işletmelere göre daha popüler olmak ve gündemde kalabilmek adına bilgi teknolojilerini kullandıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Buradan da anlaşılabileceği gibi otel işletmeleri diğer rakip işletmelere göre daha ön planda olmak için bilgi teknolojilerini kullanmaktadırlar. Literatürde de belirtildiği üzere rekabet, işletmelerin başarı ve başarısızlıklarının temelini oluşturan, işletme performansına katkı sağlayan ve işletme fonksiyonlarının

uygunluğunu belirleyen temel unsurların başındadır. Bu doğrultuda, başarılı bir işletmeden söz edebilmek için işletmelerin rekabet içinde bulunmaları bir gerçektir. Bu kapsam doğrultusunda da ortaya çıkan sonuçlarla literatür bilgileri birbirleri ile eşdeğerlerdedir. Dolayısıyla denilebilir ki; bir işletmenin rekabet edebilmesi için yeterli alt yapı ve olanaklara sahip olması gerekmektedir. Uygulanacak stratejiler belirginse, teknolojiye açıksa, insanlarla olan ilişkisi tamsa bu işletme için rekabet edilebilir görüşü sabit kılınabilir. Sonuç olarak, *bilgi teknolojilerinin kullanımı ile işletme performansının yeterlilikleri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.*

İnternet üzerinden yapılan işlemlerin güvenilirliği konusuna baktığımızda, otel işletmelerinin çoğunun bilgi teknolojilerini kullandığı ve bilgi teknolojilerine güvendiği sonucunun ortaya çıktığı görülmektedir. Tabi ki bunun yanı sıra bazı otel işletmeleri de kullanılan sistemle doğru orantılı olarak, güvenilirliğin değişebileceğini böylelikle de güvenilir sistemler kullanmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla sistemler geliştirilerek, güvenilir firmalarla çalışarak internetin, otel işletmelerinin her alanında kullanılabileceğini görmek mümkündür. Güvenilirlik hususunun, işletme performansı ve rekabet etme üstünlüğü açısından etkilerinin olduğunu literatürle karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Literatür tartışmalarıyla doğru orantılı olarak otel işletmesinin her aşamasında müşteriler kendilerini güvende hissetmek istemekte ve bu kapsamda da güvenilir buldukları işletmeyi tercih etmektedirler. Tercih edilme söz konusu olduğu için de işletmeler bu konu üzerinde fazla eğilimli olarak güvenilirliği maximum seviyeye çıkarmaya çalışmaktadırlar. Bulgular doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlarda göstermektedir ki; başarıyı isteyen bir otel işletmesi güvenilirliği önemsemekte ve bu konuda gereken çalışmaları gerçekleştirmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinden alınan bilgiler kapsamında otel işletmelerinin personel eğitimine vermiş oldukları önem konusunda, bazı otel işletmeleri için eğitimin önemli olduğu ve eğitim verdikleri, diğer otel işletmelerinin ise bu konuya ihtiyaç duymayıp eğitim vermedikleri ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra bazı otel işletmelerinden alınan bilgiler doğrultusunda çıkan sonuç ise, sadece işe alımlarda yani işe alıştırma safhasında bilgi teknolojilerini kullandıkları ve bu aşamada personele eğitim verdikleri hususudur. İşletme performansı ile otel

alışanlarına verilen eğitimlerin doğru orantılı olduğunu syleyen işletmelerin düşünceleri gibi başarıyı yakalamada ilk işin de eğitimden geçtiği bir gerçektir. İşi konusunda tecrübe sahibi olmayan bir personelin işletmeye katkısının ne lde olacağı anlamak çok da zor değildir. Eğitime verilen önem kapsamında ortaya çıkacak sonuçları önceden tahmin etmek mümkündür. Eğitim verilmeyen otel işletmeleri her ne kadar performanslarının yüksek olduğunu öne sürseler bile, işletmenin her alanında bunun geçerli olmadığını söyleyebiliriz. Açıkça belirtmek gereklidir ki, hem literatür kapsamında edinilen bilgiler hem de yapılan görüşmeler doğrultusunda personel eğitimi ve performans arasında doğru yönlü bir ilişki kurmak mümkündür.

Bilgi teknolojilerinin işletme performansını etkilemesi yönünde elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan bütün işletmelerin neredeyse hepsinin işletme performansını artırdığını ileri sürdükleri ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda da denilebilir ki, işletmeler performansını artırmak için bilgi teknolojilerine ihtiyaç duyarak kullanmaktadırlar. Araştırmalardan elde edilen bulgular doğrultusunda da denilebilir ki, verimli bir iş sahası oluşturup performansı artırmak yoluyla rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek arasında bir ilişki mevcuttur. Bu faktörler birbirlerini zincirleme olarak takip etmektedirler. Tüm bunlar göz önüne alındığında hepsini birbiri ile ilişkilendirerek işletmenin performansını artırabilmek bilgi teknolojileri ile mümkün olacaktır. Araştırma kapsamında ortaya çıkarılan hipotezlerden *bilgi teknolojilerinin işletme performansı üzerindeki etkisi açıktır ve aralarında bir ilişki mevcuttur* demek mümkündür.

Araştırmadan çıkarılabilecek en önemli sonuç ise, otel işletmelerinin bilgi teknolojilerini kullanma faaliyetlerinin, otel işletmelerinin performansını, paydaşların tatminini, paydaşların katkısını, kullandıkları stratejileri, süreçleri ve yeterlilikleri etkilediğini ortaya çıkarmaktadır. Bu da bize bilgi teknolojileri ile performans arasında büyük bir ilişkinin olduğunun göstermektedir. Yapılan az sayıdaki çalışma sonucunda ortaya çıkarılan bilgiler ve bu çalışmada ortaya çıkarılan veriler birbirini destekler niteliktedir. Bunun yanı sıra bilgi teknolojilerinin işletmeyi hem performans açısından hem de rekabet üstünlüğü sağlaması açısından etkilediği çıkan sonuçlar arasında yer almaktadır.

Araştırmanın sektöre yönelik olarak ulaşılan sonuçları ise, işletmelerin sahip oldukları yıldızlar kapsamında bilgi teknolojileri kullanımının değişiklik gösterdiği yönündedir. Çünkü işletme standartları arttıkça bilgi teknolojilerine verilen önem artmakta ve bu ilişkiyi kurmaları açısından da işgücü ve işletme performansında artışlar ortaya çıkarabildiği görülmektedir. Ayrıca ortaya çıkan başka bir sonuç ise, rekabet üstünlüğü sağlama açısından neredeyse bütün işletmelerin bir bilgi teknolojisi basamağı olan interneti, işletmenin bütün departmanlarına yayarak bilgi teknolojilerini kullandıkları yönündedir.

Sonuç olarak denilebilir ki, otel işletmeleri belli standartlara sahip oldukları sürece işletmelerinde bilgi teknolojilerini kullanmakta ve bu kapsamda hem rekabet üstünlüğünü sağlamakta hem de performanslarını artırmaktadırlar. Bu konuya diğer bir taraftan bakmak gerekirse bilgi teknolojileri olmadan işletme için başarıdan söz etmenin mümkün olmadığı, performansın artırılmayacağı ve rekabet üstünlüğünün sağlanamayacağı çıkarılabilecek sonuçlar arasındadır. Ayrıca ilerleyen yıllarda otel işletmelerinin her alanında bilgi teknolojilerini kullanılabilecek olmaları da ortaya çıkmıştır.

5.1.2. Öneriler

5.1.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler;

Öncelikle araştırma konusunun temelini oluşturan Bilgi Teknolojileri başka farklı alanlarla ilişkilendirilerek kapsamlı veriler elde edilebilir. Bunun yanı sıra araştırma konusu nicel yada nitel veriler kullanılma yoluyla turizm sektöründe yer alan farklı işletmeler ve sadece turizm sektörüyle sınırlı kalmayarak çalışmanın kapsamına uyabilecek bir çok farklı şirket üzerine uygulanabilmesi mümkündür.

Bunun dışında araştırma kapsamında belirlenen performans prizması boyutu dışında farklı boyutlar kullanmak yoluyla performans başka kollarla incelenebilmektedir. Bilgi teknolojileri konusunda işletmelerin bilgi sahibi olmasına dikkat edilmeside yeterli bilgi sağlayıp sorulacak soruların anlaşılabilirliğini ortaya koyması açısından önem arz etmektedir.

5.1.2.2. Sektöre Yönelik Öneriler;

Çalışmanın kapsamı doğrultusunda sektöre yönelik verilebilecek önerilerin başında bilgi teknolojileri, performans ve rekabet üzerine bir bütün olarak çok az sayıda çalışma yapılmış olmasından dolayı ,ki otel işletmelerine uygulanan çalışma sayısı yok denilecek kadar az, bu konu kapsamında daha fazla araştırmacının bu konu üzerinde durması ve sektör çalışanlarının da bu konuda daha ihtiyatlı olmaları daha fazla çalışmanın ortaya çıkarılıp daha fazla verim sağlanabilmesi noktasında önem taşımaktadır.

Ayrıca otel işletmelerinde kullanılan bilgi teknolojilerine yönelik literatürün genişletilebilmesi için, konuyla ilgili derinlemesine bilgi edilmesini sağlayan nitel araştırma yönteminin tercihide önerilebilir.

Konunun kapsamı doğrultusunda otel işletmelerinde alınan bilgilere göre otel işletmelerinde kullanılan bilgi teknolojilerinin yeterli olmadığı ve bu kapsamda daha fazla çalışma yapıp faaliyeti teknolojiye yöneltmelerinin hem sektör açısından hem dekişisel olarak işletmelerin gelişimi açısından büyük yarar sağlayacağı belirtilebilir.

Turizm üzerine eğitim alan öğrencilerin özellikle otel işletmeleri üzerinde bilgi teknolojileri ile ilgili çalışma yapmalarının artırılarak bu sayede otel işletmelerinin

bu konudaki duyarlılıklarının da artırılarak daha fazla önemle bilgi teknolojileri kullanımına teşvik edilmesi sağlanabilmektedir.

Sonuçların Özeti:

- Bilgi teknolojileri daha az personel ile daha fazla verimlilik etme aşamasında etkin şekilde kullanılmaktadır.
- Bilgi teknolojileri personel tatminini ve performansını artırmaktadır.
- Bilgi teknolojilerinin, otel işletmelerine sağladığı en büyük avantaj zaman tasarrufudur.
- Rekabet üstünlüğü sağlamada bilgi teknolojileri ön planda yer almaktadır.
- Otel işletmelerinin stratejilerini etkin ve doğru bir şekilde belirlemeleri açısından bilgi teknolojilerinin katkısı büyüktür.
- Teknolojiyi iyi bir şekilde kullanan personelin verimlilik açısından işletmeye katkısı büyüktür.
- İşletme süreçleri ile bilgi teknolojileri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Müşteri istek ve şikayetleri işletmenin kendisini yenileyip geliştirmesi açısından önem teşkil eder.
- Bilgi teknolojilerinin kullanım alanlarında, yapılan her işin güvenilirliğine inanılmaktadır.
- Personel eğitimine verilen önem ve işletme performansı doğru orantılıdır.
- ***Bilgi teknolojilerinin kullanımı işletme performansını olumlu yönde etkiler.***

KAYNAKÇA

- Adams C.; Neely, A., 2002. Prism Reform. Financial Management, May: 28-31.
- Adams ve Neely, "The New Spectrum: How the Performance Prism Framework Helps", Business Performance Management, November 2003, Erisim Adresi: <http://www.bpmmag.net/magazine/article.html?articleID=14101>, Erisim Tarihi: 19.06.2012
- Ağan, Naz, (2007), “Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Performans Değerleme Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması” gazi üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme ana bilim dalı yönetim organizasyon bili dalı yayınlanmış yüksek lisans tezi, Ankara
- Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 5 (1), 173-193.
- Ağca, Veysel, (2009) “Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (PD) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği” Dumlupınar üniversitesi sosyal bilimler dergisi nisan sayı 23.
- Ağca, Veysel, Elitaş, Cemal,(Tarih Yok)” Firmalarda Çok Boyutlu Performans Degerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve “ Kocatepe üniversitesi sosyal bilimler dergisi
- Ahmad M., Dhafr N., Benson R., Burgess B.(2005), “Model for Establishing Theoretical Targets at the Shop Floor Level in Specialty Chemicals Manufacturing Organizations”, *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 21, 391-400.
- Akal, Zühal(2003), “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi.
- Akal, Zühal(1992), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:73.
- Akdede, Sacit Hadi, Turan, Aykut Hamit,” Bilişim Sistemlerinin Kobi’lerin Performansına Etkileri: Kaynak Temelli Yaklaşım İle Denizli İlinde Ampirik Bir Uygulama” Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 63-4
- Akgül, Volkan,(2008), “Bilgi Teknolojilerinin Kullanılması Ve Karşılaşılan Sorunlar “Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Akolaş, D, Arzu (2004) “ Bilişim Sistemleri Ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu Ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004-12, ss. 1-18

Aktan, C.Can ve Tunç, Mehtap(1998) “Bilgi Toplumu Ve Türkiye”,Yeni Türkiye Dergisi, Ocak-Şubat. S.118-134.

Akyüz, Gökhan,(2006), ” Proses İmalatında Performans Ölçme Ve İyileştirmeye Yönelik Bir Modelleme Yaklaşımı: Bir Uygulama” Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi, Antalya

Akyüz, Ömer Faruk (2001), *Değişim Rüzgârlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Sistem Yayıncılık

Ali AVAN “Konya’yı Kültürel Amaçlarla Ziyaret Eden Yabancı Turistlerin SatınAlma Karar SürecininDeğerlendirilmesi” T.C.Afyon Kocatepe ÜniversitesiSosyal Bilimler EnstitüsüTurizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim DalıYüksek Lisans Tezi ,2010

Alissa Gardenhire ,Laura Nelson,(2006),” Intensive Qualitative Research Challenges, Best Uses, and Opportunities” MDRC Working Papers on Research Methodology,MDRC. April.

Altay, Bülent(2006), “Avrupa Birliği'nde Rekabet Politikaları, Türkiye ve Avrupa Birliği'nin İhracatta Rekabet Gücünün Ölçülmesi”, Doktora Tezi, Afyonkarahisar, s.13

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (6. Baskı), Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Andy Neely ve Sarah Powell(2004), “The Challenges of Performance Measurement”, Management Decision, 42(8),s. 1022

Angelo, Rocco M. ve Vladimir, Andrew N. (1998). *An Introduction To Hospitality* Ataman Göksel(2002),*İşletme Yönetimi* 2. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Atlaş,Yasin(2007),“Arz Zinciri Yönetiminde Bilişim Teknolojisi”.<http://www.bilgiyonetimi.org>. 12.11.2007

Awad, E. M. ve H. M. Ghaziri (2004), *Knowledge Management*. Prentice Hall: New Jersey

Aydın C. H. ve diğerleri(2005). Temel Bilgi Teknolojileri, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi

B.Bruke Trahan, R.Koonce, (September 1997), “12 Principles of Organizational Transforming”, Management Review, vol.86, No:8.

Bamberger, I., (1989), “Developing Competitive Advantage in Small and Medium Size Firms”, Long Range Planning, Vol 22, No 5, pp 80-88.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, (1. Baskı), İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Batman, Orhan (2008), *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Değişim Yayınları, İstanbul.

Bato Çizel, Rabia(2002), “İletişim ve Bilgi(Enformasyon) Teknolojilerinin Turizm Dağıtım Kanalları Üzerindeki Etkileri: Antalya Yöresinde Faaliyet Gösteren Seyahat

Acentelerinin Performansı Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Bayındır, Hatice,(2007), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı: Teori ve Bir Uygulama” ,Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Baykara, Serhan,(2010),” İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama Ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi”, T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi Eskişehir.

Bayraktar, Yüksel, Öztürk, Nazım, (2009),” Aksak Rekabetin Önlenmesinde Devletin Rolü ”Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. 2 : 74-93

Bayraktaroğlu, Serkan. (2002). Stratejik Yönetim için Yönetim Bilgi Sistemleri, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, (Editör: Recai Çoskun, Remzi Altunısık ve İsmail Dalay), Beta Yayınları, İstanbul.

Bayraktaroğlu,G.,Atrek,B.(Tarih yok), “Firmalara rekabet avantajı sağlayacak yeni bir strateji: Bireyselleştirilmiş kitlesel üretim” Review of Social,Economic& Business Studies, Vol.7/8,235-253.

Beal, R.M,(2001), “Competitive Advantage: Sustainable or Temporary in Today’s Dynamic Environment”, Journal of Management, E.T.10/10/2006.

Beamon B.M, (1999), “Measuring Supply Chain Performance”, International Journal Of Operations & Production Management, Vol:19, No:3, s.276.

Behan Kate, Holmes. Diana(1990), Understanding Information Technology, Printice Hall, 2nd ed. NY, s.1.

Beijerse, R. P. U. (1999), “Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs”, Journal of Knowledge Management, 4 (2), s. 162– 179.

Bellinger, G., Durval, C., Anthony, M. (2004). “Data, Information, Knowledge, and Wisdom” <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm>

Benligiray, Serap,(1999),” İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yöntemi”, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1174, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:164.

Bensghir Türksel Kaya(1996), *Bilgi Teknolojileri Ve Örgütsel Değişim* , Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 1nci Baskı, Ankara, s.14.

Bergoron, Francois, BUTEAU, Chantal (1991): “Identification of Strategic Information Systems Opportunities”, MIS Quarterly, Vol.15, Issue 1, ss.89.

Bertan, S. (2009). Otel İşletmelerinde Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Karne, Journal of Yaşar University, 4 (16), 2525-2538.

Bertan, S., (2008) “Otel İşletmeleri Yönetiminde Bilişim Teknolojileri Ve 4–5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:21, Ağustos.

Besler, Senem, (2002), “Rekabet Üstünlüğü Nasıl Elde Edilir?”, Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C: XVIII, S.1–2, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.

Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R., Fahy, J.(1993), “Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions”, Journal of Marketing, s.83-89.

Blackerby, P. ,(1994), “History of Strategic Planning” , Armed Forces Comptroller Magazine, 39: 1

Bloodgood, J.M., Salisbury, D.,(2001). “Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies”, Decision Support Systems, Vol.: 31, Issue: 1, pp.55-69.

Bolton Trevor,(1997), *Human Resources Management*, Black Well Publishers, Massachusetts.

Boylu, Yasin ve Alptekin Sökmen,(2002), “Sınır Birim (İş görenlerin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara’daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt.2, ss.167-182.

Bozkurt, Ömer, Turgay Ergün ve Seriy Sezen (1998) (Ed.), *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, TODAİE Yayınları, Birinci Basım

Bozkurt, Veysel (2000), *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayıncılık İstanbul.

Buhalis Dimitrios,(1998), “Strategic Use Of Information In The Tourism Industry”, Tourism Management, Vol.19, No.5, s.409.

Buhalis, D. (1998), “Strategic Use of Information Technologies in The Tourism Industry”, Tourism Management, 19 (5), s. 409-421.

Buhalis Dimitrios, Lawb Rob(2007),” Progress in Tourism Management “Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet “Tourism Management 29 (2008) 609–623. The state of eTourism research.

Bülbül, Hasan,(2003), rekabet üstünlüğü sağlamada ürün ve süreç yeniliği: bilişim teknolojileri uygulaması yayınlanmış doktora tezi, Selçuk üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Konya.

Campbell, A. Luchs, K.S.(2002),” Temel Yetenek Tabanlı Strateji Rekabetçi: İş Ortamında Ayırt Edici Özellikler, Çev. Ezgi Sungur, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, s.14.

Cemal Zehir, Busra Müceldili, Bülent Akyüz, Ali Celep(2010), The Impact Of Information Technology Investments On Firm Performance In National And Multinational Companies, Journal of Global Strategic Management 07 | 2010, June/ 143- 152.

Chaffney,D. (2000), *Internet Marketing*. Prentice-Hall,London.

Chandler, Alfred D. (1982) *Strategy and Structure; Chapties in the History of American Industrial Enterprise*. Camridge: MIT Pres.

Cho, W. (1996). A case study: Creating and sustaining competitive advantage through an information technology application in the lodging industry, Virginia Polytechnic Institute and State University.

Conda, Christina ve Russel Sherman (2005), —Is There Trouble Ahead For Travel Agents? Will The Majority Of Travel Websites Fail? Can Hotels And Airlines Profit From The Web?İ, <http://www.hotelonline.com>, 08.05.2012

Cooper, Chris(2005),” Knowledge Management And Tourism” *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, No. 1, pp. 47–64, Elsevier Ltd. All rights reserved. Printed in Great Britain

Corolyn boyce, Palena Neale(2006).”Conducting in-depth:A guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input”,Pathfinder International Tool Series Monitoring and Evaluation-2,May.

Coşar, Yeşim (2006). *Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücü ve Rekabet Gücünü Belirlemeye Yönelik İzmir İli’ nde Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Coşar,Y.,(2008),”Otel işletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine bir Araştırma”*Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, cilt 19, sayı 1, Bahar:45-46.

Crowston, K. ve Treacy, M.E. (1986), *Assessing the impact of information technology on enterprise level performance*. Seventh Annual International Conference on Information Systems, San Diego, CA, 299-310.

Curtis, G. ve D. Cobham (2002), *Business Information Systems: Analysis Desing and Practice*, Prentice Hall, New Jersey.

Çakır, Onur,(2011),”İşletmelerde Bilgi Teknolojileri Kullanımının Görev Teknoloji Uyum Modeli Kapsamında Değerlendirilmesi: İstanbul’daki 4ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma” *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Çam, Salim,(2002), *Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, 1.Basım, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Çetinkaya, Ali Şükrü ,(2007),” Bilişim Teknolojilerinin Konaklama İşletmeleri Performansına Etkileri: Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma” *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Mayıs, Konya

Çetinkaya, Özlem,(2005), "Türkiye'nin Rekabetçi Üstünlüğüne Üretici Birliklerinin Katkısı: Tariş Örneği", *Doktora Tezi*, Aydın.

Çetinyokuş, T., Gökçen, H., (2002) “Borsada Göstergelerle Teknik Analiz İçin Bir Karar Destek Sistemi” Gazi Üniversite Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 17, No 1, 43-58.

Çiçek Ercan, Tekin Mahmut,(2005),” İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Deger Temelli Pazarlama” V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım

Daft, Richard L. (2003). *Management*, Thomson, London.

Davenport,Thomas H. Ve Prusak, Laurance,(2001),”İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Ellerindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler?, (çev. :Günhan Günay), Rota yayınları, 1. Basım, İstanbul

David R. Thomas (August 2003). “A general inductive approachfor qualitative data analysis”

http://www.fmhs.auckland.ac.nz/soph/centres/hrmas/_docs/Inductive2003.pdf(Erişim:16

haziran 2012)

David R. Thomas” A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data”, American Journal of Evaluation, Vol. 27 No. 2, June 2006 237-246 DOI: 10.1177/1098214005283748.

De Bono, E.(1996), Rekabet Üstü, Çev.: Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul

Demir, H. ve Okan, T. (2009), “Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 10 (1), 57- 72.

Denning, S.(2000), The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge Era Organizations. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Dhavale, D.G. (1996), .Performance Measures For Cell Manufacturing and Focused Factory Systems., Journal of Cost Management, vol:10, issue:1, spring, 59-70

Dinç, E. Abdioğlu, H., (2009) “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İmkb-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma” Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 12, Sayı 21, Haziran.

Dinçer, Ömer,(2003);” *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 6. Baskı.

Doğan, S., (2002), “İşletmelerde Vizyon Bildirisi - Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma”, Amme İdaresi Dergisi, Sayı.35/1, s.188.

Drucker, F, P., (1998), “*The Coming of the New Organization*”, Harvard Business.

Drucker, Peter F. (1954), *The Practice of Management*. New York: Harper &Brothers

Durmuş, Acar, Ömürberk, Nuri ve Ömürberk, Vesile (2003), “Bilgi Teknolojilerinin Gıda Sektöründe Kullanımının Analizi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y., C.8, S.2 Isparta.

Dwyer Larry v.d.(2009),” Destination and enterprise management for a tourism future” Tourism Management 30, 63–74.

Earl Michael,(1991), Information Management, The Strategic Dimension, Clarendon Press,Oxford.

Ekinci, Hasan,(2006), “Bilgi Teknolojilerinin Rekabet Açısından Önemi ve Değişim Yönetimindeki Etkilerine İlişkin Yöneticilerin Algılarını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma” Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (11) / 1 : 54-70

Ekiz, D. (2004). Eğitim Dünyasının Nitel Araştırma Paradigmasıyla İncelenmesi: Doğal ya da Yapay, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 415-439.

Eleren Ali, Soba Mustafa,(Tarih yok),” İşletmelerde Çok Boyutlu Performans Ölçümü Ve Uşak Deri Sektöründe Bir Uygulama”

Elitaş, C. ve Veysel Ağca (2006), “İşletmelerde Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, S.B.E. Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 344-370.

Emhan, Abdurrahim(2007); Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Wwww.E-Sosder.Com Issn: 1304-0278 Yaz- C.6 S.21 (212-224) Karar Verme Süreci Ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması.

Er, Gamze,(2008), Sanal Ortamda İtibar Yönetimi, İstanbul, Cinius yayınları.

Eren, Erol (2005), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Eren, Erol(2000), *İşletmelerde Stratejik Planlama*, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Eren, Erol,(2000), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın, 5. Baskı, İstanbul, s.6

Ertürk, Hatice,(2009), İş Örgütlerinin Rekabet Üstünlüğü Arayışlarında Bilişim Teknolojilerinin Yeri Ve Önemi:Teori Ve Bir Uygulama “Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Expert Systems with Applications 35 (2008) 150–160 “The effects of information technology on knowledge management systems” Shu-Mei Tseng.

Fodness, D., & Murray, B. (1997). Tourist information search. *Annals of Tourism Research*, 24(3), 503–523.

Foss, N.J.(1996) , “Research in Strategy, Economics, and Michael Porter”,*Journal of Management Studies*, 33, 1, s.1.

Garavelli, C.; M. Gorgoglione Ve B. Scozzi (2004), “Knowledge Management Strategy And Organization: A Perspective Of Analysis”, *Knowledge And Process Management*, 11 (4), S. 225-227.

Gavcar,Erdoğan,Bulut,Zeki Atıl ve Engin,Kemal,(2006),”Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları(Muğla İli Örneği)”Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Cilt:13, Sayı 2, Manisa.

Goh, S. G. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 22–30.

Gorry, G.A., Morton, M.S., (1971), “A Framework for Management Informat_on Systems”, *Sloan Management Review*, Vol.: 13, Issue: 1, pp.55-70.

Gök, Tolga, (2009),” Stratejik Rekabet Üstünlüğü Açısından Konaklama İşletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin İş Süreçlerine Etkileri: Teori ve Otel İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma, Konya

Gökşen, Yılmaz ve Yıldırım Fatma Kevser. “Bilgi Teknolojilerinin İşletme Stratejileri Ve Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi Ve Karşılaştırmalı Bir Alan Araştırması” *Review Of Social, Economic & Business Studies*, Vol.7/8, 309-330

Gökşen,Y.,Yıldırım,F.(Tarih yok),”Bilgi teknolojilerinin işletme stratejileri ve Rekabet avantajı üzerine etkisi ve karşılaştırmalı Bir Alan Araştırması”,*Rewiew of Social, Economic& Business Studies*, Vol.7/8,309-330.

Göral, Ramazan.(2009)” Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamak İçin Stratejik Teknoloji Yönetimi Ve Otomotiv Yan Sanayi Firmaları Üzerine Bir Arastırma “Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi. Konya.

Grandstand, O., Patel, P., Pavitt, K.,(1977). Multi-technology corporations: why they have ‘distributed’ rather than ‘distinctive core’ competences. *California Management Review* 39 (4), 8–25.

Griffin Ricky W. (1996), *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston.

GurbaxanI, V. (2000), “The Production on Information Services: a Firm Level Analysis”, *Information Systems Research*, 11 (2), s. 159-176.

Güçlü, Nezahat (2003), “Stratejik Yönetim”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:23, Sayı:2, Ankara, s. 61-62.

Güller Yetkin,(2008),” Konaklama İşletmelerinde Dengeli Ölçüm Kartı Üzerine Bir Arastırma” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Düzce.

Güner, M. Fatih (2006),” Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi*, Adana.

Halil ZAİM(2010),Bilgi Yönetiminin Alt Yapısı Ve Bilgi Yönetimi Performansı: Türkiye’de Bir Saha Çalışması *Sosyal Siyaset Konferansları*, Sayı: 59, 2010/2, s. 51–67.

Ham Sunny,v.d.(2005), “Effect of information technology on performance in upscale hotels” *Hospitality Management* 24/ 281–294

Hancock, Baverley. "Trent Focus For Research and Development in Primary Health Care: An Introduction to Qualitative Research", **Trent Focus Group**, 1998, ss:1-31

Hedef Nedir?", <http://www.uyurgezer.net/stratejik-yonetim-kavramlari-vizyonmisyon-Amaç-hedef-nedir-g-t54689.html> (14.09.2008.).

Hoffman, (2000), "An examination of the sustainable competitive advantage concept: Past, Present, and Future", *Academy of Marketing Science Review*, no:4.,s.1.

Hoof, H.B.V., Collins, G.R., Combrink, T.E., Verbeeten, M.J.,(1995). Technology needs and perceptions. *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, 64–69.

Hoof, Hubbert B. Van; Collins, Galen R.; Combrink, Thomas E. ve Verbeeten, Marja J. (1995). Technology Needs and Perceptions: An Assessment of The U.S. Lodging Industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, October, Volume: 36, Number: 5, ss. 64-69.

Hoof, Hubbert B. Van; Verbeeten, Marja J. ve Combrink, Thomas E. (1996). Information Technology Revisited-International Lodging-Industry Technology Needs and Perception: A Comparative Study, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, October, Volume: 37, Number: 6, ss. 86-96.

Hua, Meng-Lei Monica v.d.(2009), "Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance" *Tourism Management* 30 /41–50

Hudson, M., Smart, A. ve Bourne, M. (2001). Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:21, s.1101-1102.

Işık, Faruk(2009)," Kamu Kurumlarında Bilgi Teknolojilerini Kullanmanın Örgütsel Performansa Etkisi; İstanbul Emniyet Müdürlüğü Hizmetlerine Ait Bir Araştırma" Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Işıl, G., Arıcan,E., Tanınmış Yücememiş, B.,Karabay, E. (2011)," Türk Bankacılık Sektöründe Ölçek Pazar Hakimiyeti Ve Rekabet Gücü. Maliyet Etkinliği Ve Ölçek Ekonomilerine İlişkin Ekonometrik Bir Uygulama

Işıl, Ö., (2008)."Türk Bankacılık Sisteminde Performans Ölçümü ve Yönetimi", Marmara Üniversitesi bankacılık ve sigortacılık ana bilim dalı doktora tezi, İstanbul.

Işkın, Mustafa,(2010) ; "Bilgi Teknolojileri Kullanımının Otel İşletmeleri Yöneticilerine Etkileri: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce.

John M. Johnson(2001)"In-depth interview" *Handbook of interview research*, Sage Publications,California.

Kabadayı, E. T. (2002). İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6,61-75.

Kalkandelen, H.(1997). Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro. Anı Yayınları. Ankara.

Kaplan R.S. ve Norton D.P. (Ocak – Şubat 1996). Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review.

Kaplan Robert S. , David P.Norton (March 2001), “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management:”, Accounting Horizons, Part:1, Vol.15, No.1.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, 39 (1), 53-79.

Kaplan, Robert S. ve David P. Norton (1999), *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Sistem Yayıncılık

Kaplan, S. Robert ve David P. Norton(1996). “*Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*”, Harvard Business School Press.

Kaplan, S. Robert ve David P. Norton(2003), “*Putting The Balanced Scorecard to Work*,” Harvard Business Review.

Kaplan, S.Robert ve David P. Norton(1992). “ *The blanced scorecard- measures that drive performance*,” Harvard Business Review.

Karaarslan, Mustafa Halid,(2008)” Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Konumlandırma Stratejilerinin Stratejik Pazarlama Yönetiminde Kullanılması: Kayseri İli Tüketicilerinin Kayseri Ve Ankara Mobilyaları Algılarının Ölçümü Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Karacaoğlu, Korhan,(2006), “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temellive Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi “.Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Ankara.

Karasar, Niyazi(2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara Nobel Yayın Dağıtım, 12. Baskı.

Karimi, Jahangir And Benn, R. Konsynski, B(1991), “Globalization And Information Management Strategies”, Journal Of Management Information Systems, 7(4):7-26. ErişimSitesi:http://www.nubkk.nu.ac.th/acaD/backup/Readings/Tri3_08/SIS/Strategic_Information_Management.pdf#page=99

Kasavana, Michael L. ve Brooks, Richard M. (1998). Front Office Procedures, American Hotel & Motel Association, Michigan.

Kasnaklı, Burcu (2002), “Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)” Verimlilik Dergisi, Sayı:2:131-152.

Kaşlı, M., (2006) “Konaklama İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Pazarlama Aracı Olarak Kullanımı: Balıkesir’de Bir Araştırma” Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim dalı, Balıkesir.

Kaymaz, Kurtuluş(2003), “Çalışma Yaşamında Kalite”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı:1.

Kaynak Hale,(2003), “The Relationship Between TQM Practice And Their Effects On Firm Performance”, Journal Of Operation Management, Elsevier Inc, 342, ss.6-7.

Keiser, James; DeNicco, Frederick J. ve Grimes, Robert N. (2000). *Comtemporary Management Theory: Controlling and Analyzing Costs in Foodservice Operations*, Prentice Hall, New Jersey.

Kempner, Thomas.(1980), A Handbook Of Management, 3. Edition, Middlesex: Penguen Books

Khandelwal, V. K., & Gottschalk, P. (2003). Information technology support for interorganizational knowledge transfer: An empirical study of law firms in Norway and Australia. *Information Resources Management Journal*, 16(1), 14–23.

Kılınç İ., Mesci, M. ve Güler, Y. (2008). Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel işletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 157- 175.

Kirby, J.P. ve Schmiesing, S.J. (2003). Balanced Scorecards as Strategic Navigational Charts How to Impliment Rapid Sustainable Change. *Organization Thoughtware International & Visum Solutions*, s. 2.

Kirk, J. Ve Miller M.L.(1986). Reliability and validity in qualitative research. Beverly Hills, CA: Sage.

Koçel, Tamer(2003), *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 9. Bası, Eylül.

Koçer İsmet(2007), “İşletme Ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları “T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi ,İstanbul

Konya Ticaret odası :<http://www.kto.org.tr/kultur,-turizm-ve-saglik-alanindaki-projeler-464s.htm> Erişim, 16 mayıs 2012.

Kormaz S., Ermeç A.,Yücedağ,N.(2009),”İşletmelerin yenilikçi kabiliyetleri ve ihracat performanslarına etkileri”.*Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:9-sayı/No:2:83-104.*

Kotler, Philip(1975), *Pazarlama Yönetimi*, Cilt.1Beta Basım Yayım Dağıtım, (Çev.: Yaman Erdal), İstanbul.

Kozak, R. ve M. Yolal (2001), “Konaklama İşletmeleri Yöneticileri İnterneti Algılama Düzeyleri”, *Anatolia, Turizm Araştırmaları Dergisi*, Güz, s. 135-141.

Krober, Donald W. ve Watson, Hugh J. (1987). *Computer-Based Information Systems: A Management Approach*, Macmillan Publishing Company, New York.

Kuş, E.(2003). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nitel mi, Nicel mi?*.Ankara:Anı Yayıncılık.

Lam,Terry,v.d.(2007), “A study of hotel employee behavioral intentions towards adoption of information technology” *Hospitality Management* 26 / 49–65

Laudon, Kenneth C. ve Laudon, Jane P. (2004). *Management Information Systems: Managing The Digital Firm*, Prentice Hall, New Jersey.

Lebas M.J., (1995), Performance Measurement and Performance Management , *International Journal of Production Economics*, Vol:41

Lee C.C. Ve Yang J. , “Knowlwdge Value Chain”, *Journal Of Management Development*, (2000), 783-793.

Lee, Anita; Cheng, Chun H. ve Chadha, Gurmeet S. (1995). Synergism Between Information and Organizational Structure: A Managerial Perspective, *Journal of Information Technology*, 10, ss.37-43.

Lempp,H., Kingsley, G. (2007).Oualitative Assessments. Best Practice & Research Clinical Rheumatology Vol. 21, No. 5, pp. 857–869, 2007 doi:10.1016/j.berh.2007.05.002 available online at <http://www.sciencedirect.com>

Lengnick-Hall L. Mark, Lengnick-Hall Cynthia A.(2004), *Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dışbank Kitapları, İstanbul.

Lin, C. H., & Tseng, S. M. (2005). Bridging the Implementation gaps in the knowledge management system for enhancing corporate performance. *Expert Systems with Applications*, 29(1), 163–173.

Long Larry(1989), *Management Information Systems*, Printice Hall, New Jersey, s.10-11.

Loudon, K. C. ve J. P. Loudon (1993), *Business Information Systems* Second Fort Worth Drydem Press.

Loudon, K. C. ve J. P. Loudon (2000), *Management Information Systems: Managing the Digital Firms*, (7th Ed.), Prentice-Hall Inc.

Loudon, K. C. ve J. P. Loudon(2011),*Yönetim Bilişim Sistemleri Dijital İşletmeyi Yönetme*,Çeviri Editörü: Prof.Dr.Uğur Yozgat,12. Basımdan çeviri.Nobel yayın.

Maç, Nazlı (2008). Konya Ticaret Odası Turizm Sektör Raporu (Rapor No: 255–215). Konya: Konya Ticaret Odası.

Maç, Nazlı (2008). Konya Ticaret Odası Turizm Sektör Raporu (Rapor No: 255–215). Konya: Konya Ticaret Odası. Konya Ticaret odası :<http://www.kto.org.tr/kultur,-turizm-ve-saglik-alanindaki-projeler-464s.htm> Erişim, 16 mayıs 2012.

Mc Kiernan, P.(1997), “Strategy Past, Strategy Futures”, *Long Range Planning* Vol.30, No 5 ,s.790.

Meho,I.L.(2006). “E-Mail Interviewing in Qualitative Research: AMethodological Discussion”. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(10):1284–1295.

Mercader, Josefa Ruiz v.d.(2006),” Information technology and learning: Their relationship and impact on organisational performance in small businesses” *International Journal of Information Management* 26 /16–29.

Mesci, M. (2008). Türkiye’deki Seyahat Acentelerinde Performans Değerlendirme Yaklaşımları: A Grubu Seyahat Acentelerine Yönelik Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Mintzberg, H (1994) *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*, The Free Press, New York.

Mill Burnt(1984), *Longman Dictionary of Contemporary English*, Harlow Essex, Longman Group Printed England, s.695.

Minghetti, V. (2003). Building customer value in the hospitality industry: Towards the definition of a customer-centric information system. *Information Technology & Tourism*, 6(2), 141–153.

Miozzo, Marcela ve Grimshaw, Damian(2005),” Modularity and innovation in knowledge-intensive business services: IT outsourcing in Germany and the UK”, *Manchester Business School, The University of Manchester, Booth Street West, Manchester M15 6PB, UK*.

Naisbitt John ve Aburdene Patricia, *Megatrends* (1990), (Çev. Erdal Güven), Form. Neely, A., Adams, C. ve Crowe, C.(2001), "*The Performance Prism in Practice*", *Measuring Business Excellence*, 5, 2, 6-12.

Neely, A., Adams, C. ve Kennerley, M.(2002), "*The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*", Financial Times- Prentice Hall: London

Nigel Melville, Kenneth L. Kraemer ve Vijay Gurbaxani (2004), "Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value" Center for Research on Information Technology and Organizations University of California, Irvine.

O’BREIN, James A. (1997): *Introduction to Information Systems*, Irwin Mc-Graw Hill, Boston.

O’Connor, P., & Murphy, J. (2004). Research on information technology in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 23(5), 473–484.

Olavarrieta Sergio ve Ellinger Alexander E.(1997)”Resource-Based Theory and Strategic Logistics research”, *International Journal of Physical Distribution& Logistics management*, Vol27, No 9/10

Oliver, R., (2002) *The Future of Strategy: Historic Prologue*, *Journal of Business Strategy*, July/August, 6-9.

Olsen, Michael D. ve Connolly. (2000). Experience-Based Travel: How Technology Is Changing The Hospitality Industry, *Cornell Hotel Restaurant Administration*, ss.30-40.

Oral, Saime(2005). *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*, 5. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık.

Öğüt, A.; H. K. Güleş ve A. Ş. Çoruk (2003), *Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim: Enformatik Bir Bakış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Öğüt, Adem (2001), *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Ölçer, Ferit(2005) “Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Denetim Sistemi’nin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulanması”, *Amme İdaresi Dergisi*, Haziran, Cilt:38, Sayı:2:89-134.

Özbirecikli M.ve Ölçer(2002), *Strateji odaklı performans ölçümü: Balanced Scorecard*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 31,(2).s.1-18.

Özkan, M. T., Gülesin, M., (2001) “Uzman Sistem Yaklaşımı ile Civata ve Dişli Çark Seçimi” *Turk Journal Engin. Environ. Sci.* 25, 169-177.c. TÜBİTAK.

Öztürk, Emrah,(2012), ” Yat Limanlarında İnovasyon Ve Performans İlişkisi: Türkiye Üzerine Bir Araştırma “T.C. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce

Peacock, M. (1995), *Information Technology In The Hospitality Industry*, Cassell, London

Pınar Narin(1999),“Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Teknolojik Yenilikler” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir

Porter M.(1998) *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillian Press Ltd., London.

Porter Michal E.(1985) *Competive Advantage: Creating and Sustaining superior performance*, The Free Press,New york.

Porter, M. 2011 *Rekabet Üzerine Marka Doğu Kalkınma Ajansı Optimist Yayınları* Ankara Çeviren: Kıvanç Tanrıyar

Porter, Michael E. (2007). *Rekabet Stratejisi*, (Çev. Gülen Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Porter, Michael E.(2003), *Rekabet Stratejisi*, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, (Çev.: Gülen Ulubilgen), İstanbul.

Pugh, D.(1991). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall Interneational (UK) Ltd. Torrington,D.ve Hall, L.(1995). *Personel Management. HRM in Action*.

Q’Brien, James A. (2004). *Management Information Systems*, McGraw-Hill, New York.

Q’Brien, James. (2003). *Introduction to Information Systems: Essentials For The Ebusiness Enterprise*, McGraw-Hill, New York.

Reed, Richard And Defillippi, R.J., (1990), “Causal Ambiguity, Barriers To Imitation And Sustainable Competitive Advantage”, *Academy Of Management Review*, 15(1): 88-102.

Review on Knowledge Management, 1-20.

Rivard,Suzanne,v.d.(2006), “Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance” *Journal of Strategic Information Systems* 15 / 29–50

Rockart, J.F., Morton, M.S., (1984). “Implications of Changes in Information Technology for Corporate Strategy”, *Interfaces*, Vol.: 14, Issue:1, pp. 89- 105.

Sabuncuoğlu Zeyyat(2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı Ezgi Kitapevi, Bursa,s..160.

Saldamlı, Asım(2008), ” İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği” *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:7 Sayı:13 Bahar, s.239-263*.

Samur, Arif Nihat(2009),” Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları İle Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Nevşehir Otelleri Üzerine Bir Uygulama” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde.

Saraç Mustafa(2007), “Performans Değerlendirmesinde Stratejik Boyutlu Yaklaşım Balanced Scorecard- BSC, Hatay İlindeki Sanayi İşletmelerinin Uygulama Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.

Sarvan, F., E. D. Arıcı, J. Özen, B. Özdemir ve E. T. İçigen (2003), “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulu’nun Bütünleştirici Çerçevesi”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Haziran, s. 73-122.

Savenye,W.C,Robinson, R.S(2004. Qualitative research issues and methods: An introduction for educational technologists.In D. H. Jonassen(E.d.), *Handbook of reseach for educational communications and technology*(2nd ed., pp. 1045-1071). New York: Simon &Schuster Macmillan.

Sayıştay, 2003, Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, Eylül.

Sayli, Halil ve Diğerleri.(2006), “Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S: 16.

Searcy, Cory, Karapetrovic, Stanislav ve Daryl, McCartney(2008) “Application of A systems Approach To Sustainable Development Performance Measurement” *International Journal of Productivity and Performance Management*, Cilt:57, Sayı:2, ss:182-197.

Seidman, Irving(2006).”Interviewing as Qualitative Research”,Published by Teachers Collage Press, 1234 Amsterdam Avenue, New York,NY 10027.

Sezgin, Mete (Aralık 2002). Konya Yöresinde Alternatif Turizm Potansiyeli ve Yapılabilir Turistik Yatırım Projeleri Üzerine Bir Değerlendirme. (Editör: Yusuf Küçükdağ). *İpek Yolu Konya Ticaret Odası Dergisi*, Özel Sayı, 284-285.

Sezgin, Mete (Aralık 2002). Konya Yöresinde Alternatif Turizm Potansiyeli ve Yapılabilir Turistik Yatırım Projeleri Üzerine Bir Değerlendirme. (Editör: Yusuf Küçükdağ). İpek Yolu Konya Ticaret Odası Dergisi, Özel Sayı, 284-285.

Sezikli, Raci, (2011); “Bilgi Teknolojilerinin Banka Çalışanlarının Performansına Etkileri” İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Silva E.M. (2001). On Information Technology Investment. External Report, Kungälv Tekniska Högskolan (KTH), Department of Industrial Information and Control Systems, Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden.

Skyrme, D. J. (1999), Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Sohn, M. ve diğerleri “Corporate Strategies, Environmental Forces and Performance Measures: a Weighting Decision Support System Using the K-nearest Neighbor Technique, Expert Systems with Applications” vol:25.

Solmann, F. ve K. Spooner (2000). “Strategies for Implementing Knowledge Management. Role of Human Resources Management”, Journal of Knowledge Management, 4 (4), s. 337-345.

Stewart A. Thomas (2000), “*Entelektüel Sermaye*”, Konent Kitap, Ekim, İstanbul.

Sturgeon, T.J., 2002. Modular production networks: a new American model of industrial organisation. Industrial and Corporate Change 11 (3), 451–496.

Suresh Cuganesan, “Reporting Organisational Performance in Managing Human Resources: Intellectual Capital or Stakeholder Perspectives?” Journal of Human Resource Costing & Accounting, 10(3), 2006, s. 169-170.

Sürmeli, Fevzi vd. (1997), **Muhasebe Bilgi Sistemi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

ŞENER, Burhan (2001), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Şimsek, M. Şerif ve İraz, Rıfat. (2000). Bilisim Teknolojilerinin Örgütsel Dönüşüm Üzerindeki Etkileri, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:6, ss.37-52.

Tangen S.,(2002) “Understanding the Concept of Productivity”, Proceedings of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference, Taipei.

Tangen, S., (2004), Performance measurement: from philosophy to practice. International Journal of Productivity and Performance Management vol. 53 no. 8: 726-737.

Tapscot, Don (1995), Digital Economy: Promise And Peril In The Age Of Networked Intelligence, Mc Graw Hill, New York. Huotari Maija-Leena, “Strategic Information Management: A Pilot Study Ina Finnish Pharmaceutical Company”International Journal Of Information Management, Vol.15.

Tapur, T. (2009). Konya İlinde Kültür ve İnanç Turizmi. *The Journal of International Social Research*, 2 (9), 473-492.

Tekin, M.; K. Hasan ve T. Güleş (2000), *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi*, Damla Ofset, Konya.

Tekin, Mahmut, Hasan K. Güleş, Adem Ögüt (2006), *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Timurçin D.(2010),” Türkiye’de Kobi’lerin Rekabet Gücü Ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi” Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Tiwana, Amrit (2000), *Bilginin Yönetimi*, Çev: Günhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul.

Tuncay, Tarık, (2005), “İnsani Hizmet Örgütlerinin Yönetiminde Bilişim Sistemleri” *Toplum Ve Sosyal Hizmet*, Cilt.16; Sayı 1,Nisan.

Türkkan, E.(2001), *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*, Turhan Kitabevi, Ankara, s.106.

Türkkan,Erdal(2012),“RekabetNedir?”
www.rekabetdernegi.org/rekabethakkinda.htm#rekabet%20nedir erişim(12.03.2012)

Ulrich, D. And Lake, D., 1991. Organizational Capability: Creating Competitive Advantage, *Academy Of Management Executive*, 5(1), 77-92.

Uygur, A. (2009). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1), 148-159.

Uzun,H.,Durna,U.(2008),”İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Teknolojileri”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Haziran 2008, Cilt:1,Sayı:1,33-40.

Ünüvar, Mustafa(2006) , ”örgütsel değişimde bilgi teknolojilerinin rolü” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 8, Sayı: 4.

Ünüvar,M.(2006),” Örgütsel Değişimde Bilgi Teknolojilerinin Rolü”, Dokuz Eylül Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt8,sayı 4

Valenzuela,D., Shrivastava,P.”Interview as a Method for Qualitative Research”.
<http://www.public.asu.edu/~kroel/www500/Interview%20Fri.pdf> (Erişim: 01.06.2012).

Walker, John R. (2004). *Introduction To Hospitality Management*, Prentice Hall, New Jersey.

Web:1.<http://www.danismend.com/kategori/altkategori/tekstil-sektorundeki-rekabetin-porter-bes-guc-analizi-ile-degerlendirilmesi/www.westga.edu/.../QualitativeResearch.ppt> *Characteristics of. Qualitative Research*. EDRS 6301-05. Dr. Kielborn. Summer 2001.

WEI Sherrie, RUYS H.F., Hoof T.E., “Uses Of Internet In The Global Hotel Industry” Journal Of Business Research, 2001, 54, s.235.

Werthner, H., & Klein, S. (1999). Information technology and tourism—A challenging relationship. New York: Springer.

Winget, Megan. “Qualitative Research: The Ethnography of Annotation Model”, www.unc.edu/~winget/research/Winget_Methods.pdf.

Yeliz ULUSAN (2010). “Alternatif Turizm Çeşitlerinin Turizm Potansiyeline Etkisi: Konya Örneği “Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, HAZİRAN

Yenice, E.(2006). Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi, *Sayıştay Dergisi*, 61, 57-61.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (6. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H.(2005) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 5.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım,A. ve Şimşek,H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 8.Baskı, Ankara Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, M.Selami(2008), “Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde (Kobi) Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi Ve Bilgi Teknolojilerinin Firmalar Üzerindeki Etkileri”, Düzce Üniversitesi Akçakoca MYO Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.esosder.org Electronic Journal of Social Sciences info@esosder.org Yaz- C.7 S.25 (212-239) .

Yılmaz, Gözde(2005),” Elektronik Performans İzleme Sistemlerinin Çalışanlar Ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:7, s.2

Yılmaz, P., (2008), “Stratejik Yönetim Kavramları: Vizyon, Misyon, Amaç, Hedef nedir?

Yılmaz, Yasemin(2010),” Müşteri İlişkileri Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Etkisi Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Yolal, Medet. (2003). Türkiye’deki Küçük ve Orta Büyüklükteki Konaklama İşletmelerinde Bilgi Teknolojileri Kullanımı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1445, Eskişehir.

Yüksel, H. (2004). Tedarik Zincirleri İçin Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 11 (1), 143-154.

Yüreğir, O.H. ve Gülsün Nakipoğlu, (2007), “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”, Çukurova Üniversitesi, S.B.E. Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, 545-562.

Zekeriya SAÇAN(2010), "Kültürel Turizm İşletmeciliği Ve Konya-Şırnak İlleri Karşılaştırılması" T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Zenger, T.R., Hesterly, W.S., 1997. The disaggregation of corporations: selective intervention, high-powered incentives, and molecular units. *Organization Science* 8 (3), 209–222.

EKLER

EK 1: GÖRÜŞME SORULARI:

- 1)İş gücünün etkin kullanımı ve BT kullanımı arasındaki ilişkiye yönelik neler söyleyebilirsiniz?
- 2)BT kullanımının yönetim ve işletme açısından önemi nedir?
- 3)Karar alma aşamasında bilgi teknolojilerinin kullanımının işletmeye sağladığı avantaj ve dezavantajlar nelerdir?
- 4)İşletme içerisinde yeni fikirlerin ortaya konulmasında BT'nin ne gibi etkilerinin olduğunu düşünüyorsunuz?
- 5)Müşteri istek ve şikâyetlerine cevap verme hususunda BT'nin bilgi teknolojilerinin işletmenizi ne şekilde yönlendirdiğini düşünüyorsunuz?
- 6)Rekabet üstünlüğü/Rekabet avantajı elde etmede bilgi teknolojilerinin rolü nedir?
- 7)İnternet üzerinden yapılan işlemlerin güvenilirliği açısından neler söyleyebilirsiniz?
- 8)BT'nin kullanımına yönelik personel eğitime vermiş olduğunuz önemi nasıl açıklayabilirsiniz?
- 9)BT kullanımının çalışanların performansı üzerine etkileri konusunda neler söyleyebilirsiniz?

Görüşülen Kişi İle İlgili Bilgiler:

Görüşülen Kişi:

Yaşı:

Uzmanlık Alanı:

İşletmedeki Ünvanı:

İşletmede Üst Düzey Yönetici Olarak Çalışma Süresi:

Görüşmeye Katıldığınız ve vermiş olduğunuz bilgiler için teşekkür ederim..

EK 2: Kültür ve Turizm Bakanlığı Turizm İşletme Belgeli Oteller

TURİZM İŞLETME BELGELİ OTELLER						
S.No	Sınıfı	Otel Adı	Oda	Yatak	Telefon(0332)	İlçe
1	5 Yıldız	Dedeman Konya	207	422	221 66 46	Selçuklu
2	5 Yıldız	Rixos Konya Otel	279	574	221 50 00	Selçuklu
3	5 Yıldız	Anemon Otel	186	372	235 14 14	Selçuklu
4	4 Yıldız	Bera Otel	136	315	238 10 90	Selçuklu
5	4 Yıldız	�zkaymak Otel	108	216	237 87 20	Selçuklu
6	4 Yıldız	Balıkçılar Otel	51	105	350 94 70	Karatay
7	4 Yıldız	Dündar Otel	106	210	236 10 55	Selçuklu
8	4 Yıldız	Selçuk Otel	80	162	353 25 25	Karatay
9	4 Yıldız	Hilton Inn Garden	228	456	221 60 00	Karatay
10	3 Yıldız	Baykara Otel	64	121	353 60 30	Karatay
11	3 Yıldız	Meram Sema	60	128	322 15 10	Meram
12	3 Yıldız	Rumi Otel	33	66	353 11 21	Karatay
13	3 Yıldız	Hotel Bella	41	83	353 87 93	Karatay
14	3 Yıldız	Grand Hotel	39	79	811 02 70	Akşehir
15	3 Yıldız	N.Hoca �nder Otel	32	64	813 72 77	Akşehir
16	3 Yıldız	Sey-Han Otel	22	44	582 16 00	Seydişehir
17	3 Yıldız	Ali Bilir Otel	42	80	512 04 55	Beyşehir
18	3 Yıldız	Paşa Park Otel	49	98	305 00 00	Karatay
19	3 Yıldız	Mevlana Sema	40	74	350 46 23	Karatay
20	�zel Belgeli	Mevlana Bera	55	118	350 42 42	Karatay
21	�zel Belgeli	�zko�lar Otel	22	44	713 60 70	Ereğli