

DOI Number: 10.30520/tjsosci.687192

**OTEL SEKTÖRÜNDE BİLGİ YÖNETİMİ: REKABET AVANTAJI YARATMAK  
İÇİN PERFORMANS VE PAZAR YÖNELİMİ ETKİSİ<sup>1</sup>**

*KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE HOTEL SECTOR: EFFECT OF PERFORMANCE  
AND MARKET ORIENTATION TO CREATE COMPETITIVE ADVANTAGE*

Rukiye KİLİLİ<sup>2</sup>

Özlem ALTUN<sup>3</sup>

Mehmet Necati CİZRELİOĞULLARI<sup>4</sup>

**ÖZET**

Bu çalışmada, bilgi yönetiminin rekabet avantajı üzerindeki etkisi ve rekabet avantajının otel performansına etkisi incelenmektedir. Otel endüstrisinde hotel yöneticilerin performans düzeyi ile piyasa yönlendirilmesinde rekabet avantajı yaratmak için bilgi yönetimine odaklanmaktadır. Hem yerli hem de yabancı literatürde rekabet avantajı ve bilgi yönetimini arasındaki ilişkiyi inceleyen yeterince çalışma yapılmaması, özellikle otel endüstrisi üzerine odaklanan çalışmaların sınırlılığı dikkat çekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, bu araştırmada elde edilecek bulgular, ilgili alana katkı sunacağından önem taşımaktadır. Bu çalışma, Kuzey Kıbrıs'ta otel endüstrisinde çalışan 6 CEO ve 5 yöneticiden oluşmaktadır. Çalışmanın analizi sadece CEO'ların ve yöneticilerin cevaplarına dayandığından, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma alanındaki boşluklar, hotel performansı, rekabet avantajı, bilgi yönetimi kavramlarının otel yönetimindeki gücü ve kullanımı açısından örgütsel rolünü beraberinde getirmesidir. Araştırmanın sonucu, otel endüstrisinde rekabet avantajı yaratmada otel performansı ve pazar yönelimi arasındaki bilgi yönetiminin etkisinin yöneticilerin ve CEO'ların olumlu bir bakış açısına sahip olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi Yönetimi, Rekabet Avantajı, Performans, Pazar Yönelimi, Kuzey Kıbrıs

**ABSTRACT**

This study examined the effect of information management on competitive advantage and the effect of competitive advantage on the hotel performance. The hotel industry focuses on hotel managers' level of performance and market orientation on the information management to create competitive advantage. There aren't enough studies in both domestic and foreign literature examining the relationship between competitive advantage and knowledge management. It is noteworthy that the studies focusing especially on the hotel industry are very limited. In this perspective, the findings to be obtained in this study are important as they will contribute to the relevant field. This study consists of 6 CEOs and 5 executives working in the hotel industry in Northern Cyprus. Qualitative research method was used since the analysis of the study was based solely on the answers of CEOs and managers. The research brings the organizational role of gaps, hotel performance, competitive advantage, knowledge management concepts in terms of power and use of hotel management. The results of the research show that managers and CEOs have a positive view of the impact of information management between hotel performance and market orientation in creating a competitive advantage in the hotel industry.

**Keywords:** Knowledge Management, Competitive Advantage, Performance, Market Orientation, Northern Cyprus

<sup>1</sup> Bu çalışma, 29-30 Kasım 2019'da İstanbul'da düzenlenen 4. Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresinde tam metin bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Doç. Dr., Kıbrıs İlim Üniversitesi, Turizm Fakültesi, rukiye.kilili@csu.edu.tr

<sup>3</sup> Yrd. Doç. Dr., Doğu Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi, ozlem.altun@emu.edu.tr

<sup>4</sup> Yrd. Doç. Dr., Kıbrıs İlim Üniversitesi, Turizm Fakültesi, mehmetcizreliogullar@csu.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Günümüz dünyasına bakıldığında, iş dünyası hızla değişmektedir ve rekabet ortamı artık öngörülebilir bir alan olmaktan çıkmaktadır. İşletmeler hayatta kalma mücadelesi vermekte, başarılı olmak için kurumlarının etkili karar vermekte ve çalışanların bilgi ve becerilerini iş ortamının dinamiklerine uyum sağlamak için pazar yönelimini iyi yapmak zorundadır (Zaei ve Zaei, 2014). Pazar eğilimi, bilgi yönetimi otelcilik ve turizm sektörü için önemli bir rekabetçi araç olarak kabul edilmesini temsil eden son gelişmelerdir. Çünkü bu rekabetçi ortamda hayatta kalabilmek ve hotel performansını artırmak için müşteri hizmetlerini çok daha yüksek bir düzeye yükseltmek gerekir (Arpacı ve Toylan, 2015). Dünyanın en büyük ekonomik sektörlerinden biri turizm bu yeniliklere ve değişikliklere uyum sağlaması gerekmektedir. Ancak, otelcilik ve turizm endüstrisi bilgi yönetimi yaklaşımını benimsemeye yavaş olmuştur (Gupta ve McDaniel, 2002). Bu nedenle, bilgi ve bilginin esas olduğu faaliyet temelli bir hizmet sektörü olarak otelcilik ve turizm sektörünün bu değişen dönemde rekabetçi kalmak istemesi durumunda, bilgi yönetimi yaklaşımının benimsenmesi gerekir. Başka bir perspektiften incelendiğinde, gelişen ve değişen dünyada, Turizm sektöründe değişimler olmuş ve ülke içerisinde gelir ve yeni fırsatlar yaratma açısından çok büyük bir önem kazanmıştır (Yıldız, 2011). Turizm sektörü, dünyada gelişen en hızlı sektör olmasından dolayı, geçmişten günümüze gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerce yoğun bir şekilde ilgi gören bir sektördür (Karataş ve Babür, 2013). Bilgiyi elde eden, bunu işleyen, gerekli olan yönetsel çıktıya dönüştürüp, eyleme geçirebilen işletmeler, sektördeki rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmelerinin yanında rakiplerinin de önüne geçebilmeleri için gerekli koşulları sağlayabilmekteyizler (Budak ve diğerleri, 2011). Bilgi, işletmelerin karar alma sürecine destek olarak, elde olan verilerin analiz edilerek işlenmesiyle ortaya çıkarılan sonuçlardır. Ayrıca; bilgi, kişilerin ortaya çıkan verileri değerlendirerek algıladığı anlam biçimidir (Köksal, 1981). Bilginin iyi yönetilmesi rekabetçi avantaj sağlamaktadır. İşletmelerin sektörde ayakta kalabilme ve rakipleriyle mücadele edebilmeleri sahip oldukları rekabetçi avantaj ile doğru orantılıdır. Bu avantajın sağlanmasında bilgiyi yönetmekten geçmektedir (Sözbilir ve Yeşil, 2016). Bilgi yönetimi, rekabetin çok yüksek olduğu ve her türlü rekabet araçlarının kullanıldığı bir ortamda, işletmelerin bu değişime ve ortamın şartlarına uyum sağlayabilmesi, varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için güçlerini artırmasını konu alır (Çakar ve diğerleri, 2010). Bilgi yönetimi, bireylerin sahip olduğu uzmanlık, veri tabanları, basılı dokümanlar, işletmenin stratejisini kapsayan politikalar ve yönetimi oluşturan prosedürlerin içinde bulunduğu tüm bilgi varlıklarını ortaya koymak, yönetmek ve paylaşmakla ilgili entegre olan bir sistematik yaklaşımdır (Barquin ve diğerleri, 2002). Bilgi yönetimi, işletmenin bilgi tabanının oluşturulması, bilginin muhafaza edilmesi, var olan bilginin geliştirilmesi ve iletilmesi için temel bilgi süreçlerinin oluşturulmasıdır. Bu oluşum bilginin üretilmesi ve entegrasyonu için tüm birimlerin ve faaliyetlerin kontrolü, yönlendirilmesi, idaresi, koordinesi, planlaması ve organize edilmesine dayanan ilişkinin sürekli ve kesintisiz devamlılığıdır (Odabaş, 2009).

Teknolojinin her geçen gün yenilikler sunduğu günümüzde, bilginin değeri her geçen gün artmaktadır. Bu kapsamda, işletmenin ihtiyacı olan bilgilerin toplanması, muhafaza edilmesi ve işlenmesi süreçleri bilgi teknolojilerinin kullanımını zorunlu hale getirmektedir. Bilgi teknolojisi (BT); işletmede yönetim, üretim, kalite süreçlerinin verimli ve etkin kılınmasına olanak sağlamaktadır (Şeker, 2005). İşletme içerisinde bilginin ve bilgi teknolojilerinin verimli kullanımı işletmeye rekabetçi avantaj kazandırmaktadır. Bu avantajı elde etmek için, katkı koyacak dışsal ve içsel faktörler bulunmaktadır. İçsel faktörler kaynaklar, kapasite ve bilgi 'den oluşmaktadır (Anameriç, 2017; Düşükcan ve Kaya, 2003). Bazı araştırmacılar ise,

entelektüel sermaye olan bilginin rekabetçi güç faktörlerinden olan kaynak temelli rekabetçi güç kapsamında olduğunu savunmaktadır (Rıfat ve Yıldırım, 2004; Demir ve Demirel, 2011). Dışsal faktörler ise, 5 temel rekabet gücüne bağlıdır. Bunlar müşterilerin ve/veya tedarikçi firmaların pazarlık gücü, sektöre girecek olan firmaların tehditleri, hizmet tehdidi, ikame ürün ve sektörde bulunan mevcut firmalar arasındaki rekabettir (Porter, 1989).

Turizm sektörü farklı kültürlerden insanların bir amaç için uzak destinasyonlara seyahat ettiği, öncesinde ve sonrasında bilgi teknolojilerinden yoğun ölçüde yararlanan, ekonomik pazarlarda çok büyük payı ve katkısı olan, medya ve reklam gibi birçok farklı sektöre katkısı olan ve onlardan faydalanan bir sektördür (Bahar, 2011). Turizm sektörü hızlı değişen ve gelişen bir sektör olmasından dolayı, tüm dünyadaki ekonomik, kültürel, teknolojik, politik, yasal, çevresel gelişmelerden etkilenmektedir. Ülke içerisinde, tüketicilerin talepleri, rakipler, dağıtım kanalları ve tedarikçiler ve buna benzer gelişmelerden çok hızlı etkilenmektedir (Kuşat, 2011). Ayrıca, tüm bu değişimlerden, haberdar olup faaliyet planı yapabilmeleri için güncel, güvenilir ve doğru bilgiye ihtiyacı vardır. Turizm işletmeleri faaliyetlerinin her aşamasında ihtiyacı olan bilgiyi elde edebilmesi, etkin ve verimli şekilde kullanabilmesi gerekmektedir (Bulu ve Eraslan, 2007). Tüm bunlar için gerekli olan sağlam bir teknolojik altyapıdır. Turizm sektörü bilgiyi yoğun kullanan bir sektördür (Bahar, 2011). Turizm sektöründe, bilgi ve iletişim teknolojileri, turizm ürünlerinin tanımlanmasından-tanıtımına, bir araya getirilmesinden-düzenlenmesine ve tüketiciye sunulmasına kadar çok önemli bir rol oynamakta ve sürdürülebilir rekabet avantajı için en büyük kaynak ve stratejik bir silah rolü üstlenmektedir (Zengin ve Dursun, 2017). Rekabet tüm dünyada ve her sektörde inanılmaz boyutlara gelmiş ve piyasalarda oluşan belirsizlik, pazarlanan ürün ve hizmetlerin birbirine benzediği günümüz ekonomilerinde rekabet farklı bir boyut kazanmıştır (Ayazlar, 2012). Tüm işletmelerin birbirleriyle rekabet edebilmeleri değişim ve farklılaşmaya bağlıdır, bunun yolu da bilgiden ve bilgiyi yönetmekten geçmektedir. Ana kaynağı beşerî sermaye olan turizm sektöründe etkili ve verimli bilgi yönetimi hayati değer taşımaktadır (Durna ve Babür, 2011). Bu bağlamda, bu çalışma, bilgi yönetiminin rekabet avantajı üzerindeki etkisi, rekabet avantajının otel performansına etkisi ve otel endüstrisinde hotel yöneticilerin performans düzeyi ile piyasa yönlendirilmesinde rekabet avantajı yaratmak için bilgi yönetimine etkisi üzerine odaklanmaktadır. Bu araştırma, turizm işletmeciliği disiplindeki tüm öğrenciler için iyi bir bilgi kaynağıdır ve rekabetçi bir yönü hedefleyen yeni başlangıçları daha fazla eğitmeye çalışmaktadır. Ayrıca, bu çalışma bilgi yönetimi kaynakları, rekabet avantajı ve otel performansı hakkında literatür taraması sunmaktadır. Hem yerli hem de yabancı akademik çalışmalarda rekabet avantajı ve bilgi yönetimini arasındaki ilişkiyi inceleyen yeterince çalışma yapılmaması nedeniyle, mevcut çalışma ileride yapılması planlanan çalışmalara katkı koyacaktır.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Bilgi yönetim kaynağından biri olan teknik bilgi yönetimi, bir veri tabanı, bir bilgi yöneticisi, bir veri yöneticisi ve bir kullanıcı ara yüzü oluşturucusundan oluşmaktadır. Kullanıcı ara yüzü oluşturucusu, bir grafik oluşturucu ve bir ekran formatlayıcı unsurlarını içermektedir. Teknik bilgi yönetimi, veri tabanında bulunan teknik bilgilerine erişecek ve bir görüntüleme cihazında sergilenecek bilgileri hazırlamak için yapılandırılmıştır (Sözbilir ve Yeşil, 2016). Bir işletmenin genel bilgi teknolojisinin çekirdeğini fiziksel bilgi teknolojileri oluşturmaktadır. Teknik bilgi yönetimi, iş zekâsı, iş birliği, dağıtılmış öğrenme, bilgi keşfi, bilgi haritalama ve bilgi üretimi olarak tanımlanmış olan, iş işlevselliği olarak tanımlanan ortak bir bilgi dağıtım üssü olan bilgi teknolojileri varlıklarını ve bilgi yönetimi yeteneğini

içerir (Gold ve diğerleri, 2001). Grant ve Shabsavarani'ye göre (2006), teknolojik yaklaşımda asıl odak nokta, teknik sistemler kullanılarak bilginin toplanması, kodlanması, depolanması ve manipülasyonudur. Bu sistemler, çeşitli bilgi ve iletişim teknolojilerini, e-posta, veri tabanları, intranet gibi grup yazılımlarını içermektedir. Choi ve Lee (2002) ise, teknolojik yaklaşımı sistem stratejisi olarak adlandırmaktadır. Bu stratejinin temel özellikleri; bilgi yönetimi süreçlerinde kodlanmış bilgi, bilgiyi bilgi teknolojisi ile kodlamaya ve depolamaya odaklanın bilgi ve bilgiyi resmi olarak paylaşma girişimi olarak açıklamaktadırlar. Coakes'in (2002) vurguladığı gibi, etkili bilgi yönetimi teknolojiyi yönetmekle ilgili değildir. Bundan dolayı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin bilgi yönetiminde kilit unsur olduğu açık olmasından ötürü, bilgi yönetiminin tek baskın yönü olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Farklı bir perspektiften bakıldığında, bilgi yönetim kaynağının diğer unsuru olan sosyal bilgi yönetimi, bir insanın veya bir sosyal grubun ilişkilerden elde edilen mevcut ve potansiyel kaynakların toplamını içermektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Bilginin etkin yönetiminin sadece bilgi sistemlerinde tutulan verilerin kullanılmasından daha fazlasını içerdiğini sosyal yaklaşım teorisi kabul etmektedir. Çünkü, bilgi yönetimi; insani, örgütsel ve kültürel yönlere daha fazla dikkat gerektirmektedir (Granados ve diğerleri, 2011). Sosyal yaklaşımın başlangıç noktası, bilginin doğada kişisel olduğunun kabul edilmesidir. Bu, bilginin öncelikle bireylerin önceliğinde ve sosyal etkileşimlerinde bulunduğu anlamına gelmektedir (Grundstein, 2008). Şajeva (2010), araştırmasın da sosyal bilgi yönetimi kaynaklarının kritik boyutlarını şöyle açıklamaktadır: bir kuruluş gibi yapısal bilgi yönetimi kaynağı, bilgi yönetimini teşvik edebilmekte veya engelleyebilmektedir. Bu nedenle, sosyal temelli bilgi yönetimi, bilgi yönetimi faaliyetlerini desteklemek için sosyal olarak etkileşimli bir süreç (örneğin, deneyimli ve yetenekli kişiler, güven ve çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkiler aracılığıyla) edinilebilecek ve paylaşılabilir bilgileri vurgulamaktadır (Yang ve Chen, 2009). Hedlund (1994), kültürel bilgi yönetimi kaynağını, insanı bir organizasyon içinde bilgi yaratmaya ve paylaşmaya teşvik eden ve insanların bilgi yönetim kaynağını (çalışanların görev bilgisi), sadece bir disiplin hakkında derin bir bilgiye sahip değil, aynı zamanda disiplinler arasında ve diğerleriyle nasıl etkileşimde olduğunu da vurgulamaktadır. Güçlü sosyal bilgi yönetimi kaynaklarına sahip kuruluşlar, bilgi yönetimi ve iş planlama süreçlerini daha etkin bir şekilde entegre edebilmektedir (Iansiti, 1993). Bunun yanında, firmanın iş gereksinimlerini rekabetten daha hızlı destekleyen güvenilir ve inovasyon uygulamaları geliştirebilmektedir. Ayrıca, firmanın gelecekteki iş ihtiyaçlarını tahmin etmede etkili ve rakiplerden önce ürün özelliklerini yenilemesi açısından, sosyal bilgi yönetimi, başarılı firmaların önemli bir ayırt edici faktörü olduğu tespit edilen bilgi yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması ile ilgili çok yönlü faaliyetleri teşvik etme kabiliyetini sağlamaktadır (Lee ve Choi, 2003).

**Tablo 1.** Bilgi Yönetim Süreçleri

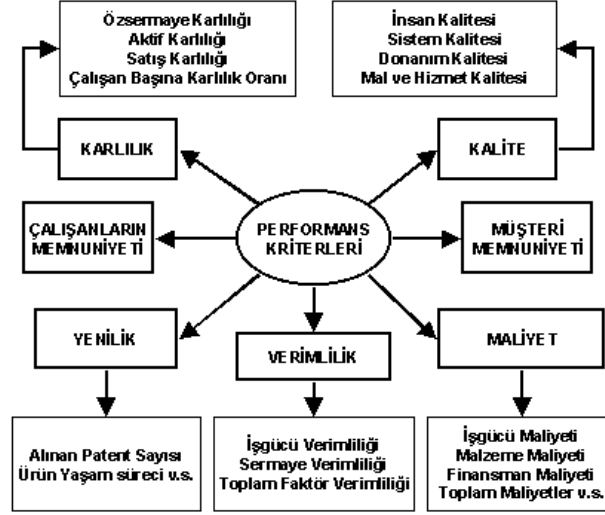
<b>Bilgi Edinme</b>	
	Çevrimiçi Uzman Sistemler
	Modelleri Keşfetme
	Kurumsal Depolar
<b>Bilgi Depolama</b>	
	Veri tabanlarının Oluşturulması
<b>Bilgi Dağıtım</b>	
	Portallar
	E-postalar
	Video konferans
<b>Uygulamalar</b>	
	Müşteri İlişkileri Yönetimi

**Kaynak:** (Zaei ve Zaei, 2014)

Tablo 1’de görüldüğü üzere, bilgi yönetimi uygulamaları bilgi edinme, bilgi depolama, bilgi dağıtım ve uygulamalardır. Bu nedenle, bu süreç, bilgi yönetimin organizasyonlarında, işletmenin performansını ve rekabet avantajını artıran eksenel süreçler olduğunu çıkarabiliriz. Çevrimiçi uzman sistemler, veri tabanlarının oluşturulması, portallar ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi kavramlar işletmelerde pazar eğilimini ve performansı artırması için otel ve konaklama endüstrileri bilgi yönetimin birçok yönünü dikkate almaktadır.

Rekabet avantajı, bir otelin, bir başkası tarafından taklit edilmesi ya da taşınması zorluğuna dayanan avantajını ifade etmektedir (Demir ve Demirel, 2011). Kıbrıs’ta bir otelin kazanabileceği temel rekabet avantajı, etkili bir şekilde iletişim kurabilen uluslararası personeldir (Bayraktaroğlu ve Atrek, 2006). Bu nedenle, otellerdeki rekabet avantajının tanımı dört boyut kabiliyeti ile tanımlanmaktadır (Lakhal, 2009). Bu boyutlar; rekabetçi fiyat, müşteriler için değer kalitesi, hizmet kalitesi ve hizmetlerde yeniliktir (Tracey ve diğerleri, 1999). Rekabet avantajı yaratmak için, işletmelerin kaynaklarını piyasa, finansal ve davranışsal performans ölçütlerine uygun stratejilerle kullanmaları gerektirmektedir (Papatya, 2007; Demir ve Demirel, 2011). Buna bağlı olarak rekabet avantajı, “*işletmelerin rekabet ortamında yer almalarını sağlayacak olan hem firma düzeyinde hem de toplumsal düzeyde istenilen sonuçlara eriştireceği yaygın biçimde kabul edilen bir stratejik performans ölçütü*” olduğu görüşünü de ortaya çıkarmaktadır (Türkkan, 2001, s.106). Bunun yanında, rekabet avantajı yaratmada otel performansı önemli bir unsurdur. Çünkü, otel performansı bir organizasyon faaliyetinin pazarlama amaçları ve finansal amaçları üzerinde nasıl bir etki ettiğini göstermektedir (Yamin ve diğerleri, 1999). Otelin hedefleri pazar performansını ve finansal performansını arttırmaktır. Bunun yanında, şekil 1’de görüldüğü üzere, işletmenin kalitesi, karlılığı, verimliliği vs. performans kriterlerini sağlayan tüm etmenler çalışanların ve müşterinin memnuniyeti oluşturan, rekabet avantajını sağlayan önemli unsurlardır. Nitekim, pazarlama ve finans, kurumsal inisiyatif olarak organizasyon performansının artmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, organizasyon performansını; piyasa, finansal ve davranışsal performans sistemi olarak üç parametreye sahip olduğu anlamına gelir (Altunel ve Saldamlı, 2012). Piyasa Performansı: Belirli bir sektördeki bir ürün veya hizmetin performansını ölçmek için önlemdir (Oğuzhan ve Güner, 2018). Finansal Performans: Bir firmanın, yatırımlarına kıyasla gelir yaratma açısından performansınıdır (İlhan ve diğerleri, 2013).

Davranışsal Performans: Performans ve davranışın etkisi açısından sebep-sonuç ilişkisi oluşturan terimdir ve hizmet sektöründe çok büyük önem taşımaktadır (Kahraman ve diğerleri, 2018).



Şekil 1. Performans Ölçüt Değerleri

Kaynak: (Aktan, 2009: 29)

Başka bir açıdan bakıldığında, pazar yönelimi, araştırma topluluğunun kayıtsız kısımlarıyla farklı tanımlanmıştır. Lamb ve diğerleri 'ne göre (2005), pazarlama kavramlarını benimseyen ve uygulayan firmaların pazar yönelimli olduğu kabul edilmektedir. Pazarlama kavramı, tüm şirket paydaşlarının çıkarlarını aynı anda göz önünde bulundurarak, organizasyonel hedeflere ulaşmak ve müşteri ihtiyaçlarını, isteklerini karşılamak için değişen pazar gereksinimlerine uygun şekilde üretmeyi, yaymayı, paylaşmayı ve buna cevap vermeyi içermektedir (Hacıoğlu, 2012). Pazar yönünü ölçmek için çeşitli ölçekler bulunmaktadır. Kohli ve diğerleri (1993), istihbarat üretme, yayma ve yanıt verme olmak üzere ölçek geliştirmiştir. Yapılan bazı çalışmalarda ise, beş boyuttan oluşan bir pazar yönelimi modeli önerilmiştir: müşteri odaklılık, rakip odaklılık, işlevler arası koordinasyon, cevap verme ve kar vurgulama (Gray ve diğerleri, 1998; Deng ve Dart, 1994; Kohli ve Jaworski, 1990). Bunun yanında, Anwar (2008), pazar yöneliminin müşteri odaklılığı, rekabetçi odağı, çevresel tarama, strateji uygulaması ve yeni hizmet geliştirmeyi içermesi gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda, turizm pazarında destinasyonlar yoğun rekabet içerisinde olmasından dolayı, işletmeler, hedef olarak konumlandığı pazar stratejilerini, belirledikleri rakip üzerinde bir farklılık yaratmak için konumlandırma yapmak zorunda olmaktadır. Yukarıdaki literatür kapsamında, otellerde rekabet avantajı yaratmada pazar payının, bilgi yönetiminin hotel performansını artırmada önemli bir unsur olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

### 3. YÖNTEM

Bu çalışma, turizm endüstrisinde uygulandığı için öğrenilmesi gereken teknik ve sosyal adaptasyonların bir karışımı olan bilgi yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmasına odaklanmaktadır. Bu çalışma, 5 yıldızlı otellerin CEO ve yönetici kitlesini hedef alan modern bir çalışmadır. Çalışmanın kapsamı, mevcut otellerdeki yöneticiler ve CEO'lardan oluşmaktadır. Örneklem, Kuzey Kıbrıs'ta 5 yıldızlı otellerde çalışan 6 CEO ve 5 yöneticiden

oluşmaktadır. Her bir katılımcıyla 15 dakikalık bir mülakat yapılmıştır. Çalışmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini sağlamak için çalışmanın analizi, CEO'lar ve yöneticiler ile yapılmış olan yüz yüze görüşmelerde verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulmuştur. Dolayısıyla kullanılan analiz tipi nitel yöntemdir. Bu çalışma, yalnızca yabancı CEO ve yöneticileri içermemektedir, aynı zamanda farklı profesyonellerden ve farklı yaşlardaki insanları da dikkate almaktadır. Çalışma soruları İngilizce olarak hazırlanmış, Türkçe 'ye çevrilmiştir. Görüşmelere başlamadan önce CEO ve yöneticilere medeni durum, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve iş tecrübesi gibi bazı kişisel sorular yönlendirildi. Daha sonra, Üniversite eğitiminiz çalışma performansınızı etkiler mi? Rekabet Avantajı ve Pazar Yönlendirme bilgilerinizi otel performansınıza nasıl entegre edebilirsiniz? Otel performansınız ile davranışsal, finans ve piyasa performanslarınız arasındaki ilişki nedir? ve Yönetim bilgilerinizin hangi tür bilgileri içerdiğini düşünüyorsunuz? gibi araştırmanın modeline uygun sorular yönetilmiştir.

#### 4. BULGULAR

CEO'ların yaşı 35 ile 45 arasında ve yöneticilerin yaşları 36-51 arasında değişmektedir. Yaş aralıkları, iş tecrübesi ile ilgili sorularının her bir katılımcıya yönlendirildiği durumlarda katılımcıların bir şekilde tecrübeye sahip oldukları, hemen hemen hepsinin, bu sektörün farklı evrelerinde en az 8 yıl ve en fazla 20 yıl çalıştığı tablo 2'de anlaşılmaktadır.

**Tablo 2.** Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcı	Derecesi	Çalışma Süreleri	Yaş	Eğitim
1	CEO	8	35	Lisans
2	Yönetici	12	38	Lisans
3	Yönetici	15	50	Yüksek Lisans
4	CEO	13	45	Yüksek Lisans
5	CEO	12	42	Lisans
6	CEO	10	40	Lisans
7	Yönetici	20	51	Lisans
8	Yönetici	9	36	Lisans
9	Yönetici	11	43	Yüksek Lisans
10	CEO	9	38	Lisans
11	CEO	8	36	Yüksek Lisans

Görüşmelerde verilen cevaplar, katılımcıların hepsinin başarılı bir üniversite eğitimi alma fikrinin üzerinde durduğu, çünkü yaptıkları üniversite eğitimi sayesinde çalışma yaşamlarında zorlu bir gelişim olduğunu dile getirmişlerdir. Hatta bazıları otel endüstrisinde, kendi alanlarındaki yönetim konularını yürütürken etkili eylemlerde bulunmak için yüksek lisans dereceleri almayı planlamışlardır. Bunun yanında, işletme bölümünde okuyan yöneticilerin, bu sektörde staj yapmak isteyen işletme öğrencileri kabul etmeye istekli oldukları görülmüştür. Katılımcıların, otel performansı için rekabet avantajı ve piyasa yönlendirme bilgilerinin önemini vurgulamaktadır sorusuna hitaben, araştırmaya katılanların tümü, otelleri için en iyi çözümleri elde etmek için rekabetçi bir durumda olabileceğinden, kurumsal amaçlara ulaşmak ve müşteri ihtiyaçlarını sağlamak gibi konularda bilgi üretmek, yaymak,

paylaşmak ve uygun şekilde yanıt vermek gibi bazı konuların kritik öneme sahip olduğunu belirttiler. 5 CEO ve 3 yöneticinin, başarının yolunu her departmandaki iş birliği ve bilgi paylaşımı olarak tanımlamaktadır. Tüm çalışanların bir dizi uygun bilgi ile aktif olarak hareket edebileceğini söylemişlerdir. Bundan başka, otel performansınızla davranışsal, finans ve piyasa performanslarınız arasında pozitif bir etki ettiği fikrini 6 CEO ve 5 yöneticinin aynı fikirde olduğu görülmüştür. Onlara göre, otel performansları arttıkça, davranışsal, finans ve pazar performanslarının da artacaktır. Ayrıca, 3 CEO ve 2 yöneticinin Kuzey Kıbrıs'ta finans ve pazarlama performansı en yüksek orana sahip olan otelin, bölgedeki sanayisinde ve konumunu artırabileceğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar yönetim alanında ve iş performansı açısından üniversite eğitimi aldıklarından, yönetim bilgilerinizin hangi tür bilgileri içerdiğini düşünüyorsunuz sorusuna kolay bir şekilde cevaplayabilmişlerdir ve hepsi başarılı bir otel yürütmek için teknik bilgiye ve sosyal bilgi yönetimlerine ihtiyaç duyduklarını iddia ettiler. Ayrıca, çalışanlar arasında sosyalleşmek için teknik bilgi ve sosyal bilgi açısından iş zekâsı, iş birliği, dağıtılmış öğrenme, bilgi keşfi, bilgi haritalaması olmalı fikrini dile getirdiler. 3 CEO ve 4 yöneticinin, teknik bilgiye sahip olmanın rekabet konumunda olan otel endüstrilerindeki, alt-üst yöneticilerin otel performansını artırabileceğini ve çalışanlarının otellerinin yararına kullanımı için sosyal bilgiye ihtiyaç duyduklarını düşündüklerini dile getirmişlerdir.

## **5. SONUÇ VE TARTIŞMA**

Turizm, modern dünyamızda bir ülke içerisinde gelir yaratma ve yeni fırsatlar oluşturma açısından diğer sektörlerin çoğundan daha fazla öneme sahiptir. Turizm ve oteller aynı zamanda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dahil edilebilir, çünkü fizyolojik bir bakış açısına ait olma hissi verir (Poyraz ve Oktay, 2017). Daha önce yapılmış olan araştırmalar, konseptin önemini vurgulamakta ve bazı otellerin kültür veya miras açısından orijinallliğini asla kaybetmediğini, bazen de müşterilerinin uzun vadede memnuniyeti ve rahatı için öne çıkacak rekabet avantajı oluşturduğunu göstermektedir (Coşar, 2008). Öte yandan yapılmış olan çalışmalarda, İspanyol otelleri çevre dostu bir rekabet avantajı ile finansal performans arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koymaktadır (Claver-Cortes ve diğerleri, 2007). Bundan başka, bazı yazarların, rekabet avantajı düşük olan firmaların, rekabet avantajı ile performans arasındaki ilişkiyi çevresel bağlamda inceleyen az sayıdaki çalışmadan birinde iş performansından diğerlerine göre önemli ölçüde daha zayıf olduğunu tespit etmiştir. Diğerleri üzerinde rekabet gücü zayıf olan otellerin nihayetinde gelirleri daha az ve sektörde payı daha küçük olduğunu söylemişlerdir. (Carmona-Moreno ve diğerleri, 2004). Bu nedenle, rekabet avantajı, otel performansı ile finansal performans ve piyasa performansı ile pozitif ilişkilidir. Bu araştırma, turizm işletmeciliği disiplindeki tüm öğrenciler için iyi bir bilgi kaynağıdır ve başkalarına göre rekabetçi bir yönü hedefleyen yeni başlangıçları daha fazla eğitmeye çalışır. Turizm araştırmacıları için araştırma sorunları destekleyici bir etkiye sahiptir. Araştırmacıları, turizm faktörlerini, rekabet avantajlarını ve turizm merkezlerinin performansını keşfetmeye yönlendirebilir. Özellikle konumu ve uluslararası ziyaretçileri nedeniyle muhteşem bir tatil adası olan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti için çok önemlidir. Turizm gelişimi, kıyı beldeleri, şehir ve iş merkezleri piyasasını gösteren Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde artan turist sayısını vurgulamaktadır. Buna ek olarak, oteller bölgelerinde ikamet eden insanlar için bir rekreasyon yaratabilir ve devlet için gelir kaynağı olabilir. Araştırmacılar tarafından son on yıllık dönemde, Kuzey Kıbrıs'taki turizm sektörüne rekabet avantajı kazandırma konusunda çok fazla ilgi gösterilmemiştir, bunun sonucunda büyük bir potansiyel gelir kaynağı göz ardı edilmiştir. Bu bağlamda, bu araştırma, bir değişkenin bir başkası üzerindeki etkisini değerlendirmek ve buna göre kabul veya reddedilmek için hipotez oluşturmak için bilgi



yönetimi ve turizm arasında mükemmel bir tezat oluşturuyor. Alanda yapılan araştırmalardan faydalanılarak oluşturulan kapsamlı bir çalışma parçası olduğu bu çalışmada görülmektedir. Ayrıca, bu çalışma, alan çalışması yapılmış ve geniş bir bilgi grubunun toplandığı temel ve doğrudan kaynaklardan oluşmaktadır. CEO ve yöneticilerin verdiği cevaplar doğrultusunda, bilgi yönetimi otelcilik sektöründe rekabet avantajı ve performans kaynağı olarak görülmüştür. Kuzey Kıbrıs, Avrupalı turistler için gelişmekte olan yeni bir pazar olarak kabul edildiğinden, artan rekabet ve Kuzey Kıbrıs'taki turizm endüstrisinde meydana gelen dramatik değişikliklerin ardından, otel yöneticileri ve uluslararası yatırımcılara rekabet avantajı ve performans oluşturma ihtiyacı duyulmaktadır. Bu amaçla, çalışanların dünyanın her yerinden insanları müşteri olarak ele alması için daha çeşitli beceriler gerekli olabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, bilgi yönetiminin rekabet avantajı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bilgiyi geliştirme ve paylaşma yoluyla disiplinli bir yaklaşım yaratmaya çalışan sağlam bir bilgi yönetimi anlayışı oluşturmak çok önemlidir. Bundan dolayı, bu çalışma için farklı firmalar farklı stratejiler benimseyebilir. Bu çalışma, piyasa yöneliminin bilgi üretme ve yayma, paylaşılan yorumlama ve organizasyonun yanıt vermesi de dahil olmak üzere veri toplamaya daha uygun olduğuna inanmaktadır. Bu çalışmada, bu konuların önemi, etki kaynakları perspektifinde, otelcilik sektöründe rekabet avantajı ve performansın itici gücü olarak piyasa yönelimi olarak ele alınmıştır. Ayrıca, bu vaka çalışması oldukça önemlidir, çünkü Kuzey Kıbrıs'ın ekonominin en büyük destekçisi turizmdir. Kuzey Kıbrıs'a uygulanan izolasyonu göz önüne aldığımızda, turizmin rekabetçi bir sektör olarak kaldığı Kuzey Kıbrıs'ın bozulmamış doğal güzelliği ve kültürel mirası nedeniyle turizm sektörünün önemi açıkça görülebilir. Artan rekabet ve Kuzey Kıbrıs'taki turizm sektöründe meydana gelen çarpıcı değişikliklerin ardından, otel yöneticileri ve uluslararası yatırımcıların rekabet avantajı ve performans oluşturmadaki iyileştirmelerin önemini anlamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bundan dolayı, K.K.T.C. hükümeti, belirtilen rekabet avantajlarına odaklanırlarsa dış gelirlerini artırmak için bu araştırmadan büyük ölçüde faydalanabilecek bir diğer paydaş olarak görülebilir. Bu araştırma, sadece K.K.T.C. hükümetine fayda sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda otellerin izlemesi için iyi bir kaynaktır ve web sitelerinden, makalelerden veya başka bir ikincil kaynaktan alınmadığı için veriler güvenilir ve geçerlidir. Öte yandan bu alanda araştırma verileri ilk defa toplandığından ileride yapılacak araştırmacılar referans olarak kullanabilirler.

## **KAYNAKLAR**

- Aktan, C. C. (2009). Performans yönetimi: organizasyonlarda performans değerlendirme ve ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-33.
- Altunel, M. C., & Saldamlı, A. (2012). Otel işletmelerinin pazar odaklılık, kurumsal strateji ve finansal performanslarının analizi: İstanbul örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21), 75-86.
- Anameriç, H. (2017). Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 45(2).
- Anwar, S. A. (2008). A factor analytic investigation of the construct of market orientation. *International journal of Management*, 25(1), 186.
- Arpacı, Ö., & Toylan, N. V. (2015). Turizm İşletmelerinde Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Kaynağı Olarak Müşteri Şikâyetlerinin Değerlendirilmesi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 50-71.
- Ayazlar, G. (2012). Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi. *Yayımlanmış Doktora Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi Sbe, Aydın
- Bahar, E. (2011). Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi: Altyapı, Uygulama ve Karşılaşılan Engeller. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 51-68.
- Barquin, R. C., Bennet, A., & Remez, S. G. (2002). *Knowledge management: The catalyst for electronic government*. Management Concepts, Incorporated.
- Bayraktaroğlu, G., & Atrek, B. (2006). Firmalara Rekabet Avantajı Sağlayacak Yeni Bir Strateji: Bireyselleştirilmiş Kitleli Üretim. *Eastern Mediterranean University Review of Social, Economic & Business Studies*, 7(8) 235-253.
- Budak, G., Gülerüz, D., Türkyılmaz, I., & Kiliçaslan, S. (2011). Rekabetçi Stratejilerin Başarısında, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Atıklığın Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(26), 241-258.
- Bulu, M., & Eraslan, H. (2007). *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü: Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar*. Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu, Uruk Yayınları, İstanbul.
- Carmona-Moreno, E., Cespedes-Lorente, J., & De Burgos-Jimenez, J. (2004). Environmental strategies in Spanish hotels: contextual factors and performance. *The Service Industries Journal*, 24(3), 101-130.
- Choi, B., & Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with applications*, 23(3), 173-187.
- Claver-Cortes, E., Molina-Azonn, J. F., Pereira-Moliner, J., & Lopez-Gamero, M. D. (2007). Environmental strategies and their impact on hotel performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(6), 663-679.
- Coakes, E. (2002). Knowledge management: A sociotechnical perspective. *In Knowledge management in the sociotechnical world* (pp. 4-14). Springer, London.
- Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 45-56.

- Çakar, N. D., Yildiz, S., & Dur, S. (2010). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri/The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Effectiveness: The Effects of Organizational Culture And Structure. *Ege Akademik Bakis*, 10(1), 71.
- Demir, Y., & Demirel, E. T. (2011). Rekabet Avantajı Yaratmada Entelektüel Sermayenin Önemi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(1), 81-104.
- Deng, S., Dart, J., (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10 (8), 725-742.
- Durna, U., & Babür, S. (2011). Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları. *Journal Of Alanya Faculty Of Business/Alanya Isletme Fakültesi Dergisi*, 3(1).
- Düşükcan, M., & Kaya, E. Ü. (2003). İşletmelerde Bilgi Teknolojilerinin Kullanılma Yerleri. *Firat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 33-37.
- Gupta, A., & McDaniel, J. (2002). Creating competitive advantage by effectively managing knowledge: A framework for knowledge management. *Journal of knowledge Management practice*, 3(2), 40-49.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Granados, M. L., Hlupic, V., Coakes, E., & Mohamed, S. (2011). Social enterprise and social entrepreneurship research and theory: A bibliometric analysis from 1991 to 2010. *Social Enterprise Journal*, 7(3), 198-218.
- Grant, G., & Shahsavarani, N. (2006, December). A socio-technical view of knowledge creation and storage in organizations. In *Proceedings, 4th International Management Conference* (pp. 20-21).
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., Matheson, P., (1998). Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing*, 32 (9/10), 884-903.
- Grundstein, M. (2008, September). Assessing enterprise's knowledge management maturity level. In *World Summit on Knowledge Society* (pp. 380-387). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form Corporation. *Strategic Management Journal*, 15(5), 73-90.
- Iansiti, M. (1993). Real-world R & D: Jumping the product generation gap. *Harvard Business Review*, 71(3), 138-147.
- Karataş, M., & Babür, S. (2013). Gelişen Dünya'da Turizm Sektörünün Yeri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2013(2), 15-24.
- Kohli, A., Jaworski, B., (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J., Kumar, A., (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30 (4), 467-477.
- Köksal, A. (1981). *Bilişim terimleri sözlüğü*. Ankara Üniversitesi Basımevi.

- Kuşat, N. (2011). Küreselleşen dünyada turizm sektörü: Bilgi iletişim teknolojileri ve rekabet gücü. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 3(5).
- Lakhal, L. (2009). Impact of quality on competitive advantage and organizational performance. *Journal of the Operational Research Society*, 60 (5), 637-645.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2005). *Marketing*, Thomson South-Western. Inc, Mason, Ohio.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Odabaş, H. (2009). Örgütlerde Enformasyon–Bilgi Yönetimi ve Süreci/Information–Knowledge Management and Process in Organizations. In *Tülin Aren Armağanı* (pp. 177-188). Pamuk Yayıncılık.
- Oğuzhan, E. C. E., & Güner, M. (2018). Kurumsal Yönetim Uygulamaları ile Firma Piyasa Performansı ve Firma Finansal Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi: Bıst’da Bir Uygulama. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 22(4), 745-782.
- Papatya, N. (2007). *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş: Kavramsal ve Kurumsal Yaklaşım*. Asil Yayın.
- Porter, M. E. (1989). From competitive advantage to corporate strategy. In *Readings in strategic management* (pp. 234-255). Palgrave, London.
- Poyraz, H., & Oktay, K. (2017). Helal Konseptli Otellerde Tutundurma Stratejilerine Yönelik Bir Değerlendirme. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 101-111.
- Rıfat, İ. R. A. Z., & Yıldırım, E. (2004). İşletmelerde stratejik bilgi yönetiminin yenilikçi faaliyetlerin sürdürülebilirliğine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 79-95.
- Şajeva, S. (2010). The analysis of key elements of socio-technical knowledge management system. *Economics & Management*. 15, 765-774.
- Sözbilir, F., & Yeşil, S. (2016). Bilgi Yönetiminin Rekabetçi Avantaj Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Bir Alan Araştırması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 92-116.
- Şeker, T. B. (2005). Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler Çerçevesinde Bilgiye Erişimin Yeniboyutları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 377-391.
- Tracey M, Vonderembse MA, Lim JS. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*, 17 (4), 411-28.
- Türkkan, E. (2001). *Rekabet teorisi ve endüstri iktisadı*. Turhan Kitabevi.
- Yamin S, Gunasekruan A, Mavondo FT., (1999) Relationship between generic strategy, competitive advantage and firm performance: an empirical analysis. *Tech novation*; 19(8), 507-18.

- Yang, C., & Chen, L. C. (2009). On using organizational knowledge capabilities to assist organizational learning. In *Knowledge management and organizational learning* (pp. 302-318). Springer, Boston, MA.
- Yıldız, Z. (2011). Turizmin sektörünün gelişimi ve istihdam üzerindeki etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(5), 54-71.
- Zengin, B., & Dursun, C. (2017). Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovatif Faaliyetlerin Rekabet Avantajı Üzerine Etkileri: Doğu Marmara Örneği. *Turar Turizm & Araştırma Dergisi*, 6(2), 38-58.
- Zaei, M. E., & Zaei, M. E. (2014). Knowledge management in hospitality and tourism industry: A KM research perspective. In *Information and Knowledge Management*. 4 (9), 114-122