

Turizm İşlemelerinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Strategic Human Resources Management As Sustainable Competitive Advantage Source in Tourism Industries

İbrahim ÇETİNTÜRK, Çankırı Kartekin Üniversitesi, icetinturk32@gmail.com

Öz: İnsan kaynakları (İK) işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesinde ayırt edici yeteneklerini oluşturmaktadır. Bir işletmenin aynı sektörde faaliyet gösteren rakip işletmeler karşısında ki rekabet üstünlüğü VRIO (value, rarity, imitability, organization) analizi ile değerlendirilmektedir. Literatür araştırması sonucunda, İK'nın işletmenin en değerli varlığı olduğunu belirten çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Turizm işletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Stratejik İKY) insanı değerli bir varlık olarak görmektedir. Stratejik İKY işletmelerin değerli İK unsurları ile rakip işletmelerden farklılaşmasını ve özgün bir yetenek haline dönüşmesini ele almaktadır. İK unsurlarını nadir veya benzersiz bir şekilde değerlendiren işletmeler, özgün işletme yetenekleri oluşturmaktadır. Değerli ve özgün İK yeteneklerinin taklit edilmesi zordur ve uzun süre alan bir süreçtir. Üstün veya farklı yeteneklere sahip olan işletmelerin rakip işletmeler karşısında üstünlük elde etmesi kaçınılmazdır. Değerli, nadir ve taklit edilemez İK yeteneklerine sahip olan bir turizm işletmesi organizasyon kültürü ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve üstün bir performans elde etmektedir. Bu çalışmada Stratejik İKY Kaynak Tabanlı Yaklaşım (KTY) ile değerlendirilmiştir. Çalışmanın amacı, VRIO analizi çerçevesinde işletmelerin İK ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesine yöneliktir.

Anahtar Sözcükler: İnsan Kaynakları, Kaynak Tabanlı Yaklaşım, Rekabet Üstünlüğü, Konaklama İşletmeleri.

Abstract: İnsan Kaynakları (HR) compose the distinguished features of businesses to obtain competitive advantage. The competitive advantage of a particular business over the others on the same sector is assessed through VRIO (value,rarity, imitability, organization) analysis. As a result of the literature research, there are many studies indicating that HR are the most valuable property of the enterprise. In tourism establishments, Strategic Human Resources Management (Strategic HRM) sees human as a valuable entity. Strategic HRM discusses the differentiation of enterprises from its rivals and their transformation into an original ability with valuable HR factors. Enterprises which use HR factors in a rare and unique way create original business abilities. Imitating valuable and original HR abilities is a difficult process which takes a long time. It is inevitable for enterprises who have superior and different abilities to achieve superiority against rival enterprises. A tourism establishment having valuable, rare and inimitable HR abilities achieves sustainable competitive advantage and delivers a superior performance. This present study assessed Strategic HRM with Resource-based View (RBV). The study was directed at the achievement of sustainable competitive advantage by enterprises through HR in the framework of VRIO analysis.

Keywords: Human Resources, Competitive, Competitive Advantage, Hospitality Industry.

1. Giriş

Emek-yoğun bir özellik gösteren turizm sektöründe İK'nın önemi yadsınamaz bir gerçektir. Konaklama işletmelerinde İK konaklama, yeme-içme, eğlenme, dinlenme konularında önemli bir rol üstlenmektedir. Seyahat acentalarında İK ise pazarlama, satış, rezervasyon, operasyon ve satış sonrası sunulan hizmetler konularında önemli bir role sahiptir. Seyahat acentasında görev yapan bir rehberin lokasyon bilgisi, deneyimi, yaratıcılığı değerli bir kaynak/yetenek olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede turizm işletmelerinde İK hizmetin bütün süreçlerinde yer almaktadır. Aynı zamanda İK müşterilerle doğrudan iletişim kuran, işletmenin karar mekanizmasına doğrudan katkı sağlayan önemli bir kaynaktır.

Sasser vd. (1978) İK'yı organizasyonun operasyonel başarısını sağlamak için önemli içsel bir kaynak olarak değerlendirmiştir. İK'nın önemini turizm sektörünün dört temel özelliği (eşzamanlılık, heterojenlik, soyutluk, dayanıksızlık) ile vurgulamıştır. 'Eşzamanlılık'; ürünün/hizmetin üretim ile tüketiminin aynı zaman dilimi içerisinde gerçekleşmesidir. Mutfakta üretimi yapılan bir yemeğin sunumu eşzamanlı olarak gerçekleşmektedir. 'Heterojenlik'; ürün ve hizmetler bir işletmeden diğer bir işletmeye farklılaşmaktadır. Bu durum İK'nın davranışından, atmosferinden ve ruh halinden kaynaklanmaktadır. 'Soyutluk'; hizmet kalitesinin müşterilerin deneyimlerine, algılarına ve beklentilerine bağlı olarak farklılaşmasıdır. 'Dayanıksızlık'; hizmetlerde stoklanamama özelliğini ifade etmektedir. Örneğin 100 yatak kapasiteli bir konaklama işletmesinin, %90 doluluk oranında satılmayan 10 yatağı "kayıp satış" olarak değerlendirilmektedir. Odaların satışında İK'nın başarısı işletmenin performansının artırılmasında önemli bir etkidir (Biswas ve Cassell 1996).

Modern iktisat teorisine göre İK işletmenin en önemli kaynağı olarak kabul edilmektedir. Özellikle İK'nın önemi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturmadaki rolü ile açıklanmaktadır (Pesic vd. 2013). Çoğu kurumun yıllık raporları, İK'nın işletmenin en önemli kaynağı olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda İK araştırmacıları ve müdürleri, İK fonksiyonunun işletme performansında önemli rol oynadığını savunmaktadır (Barney ve Wright 1998b).

Araştırmada fiziksel olmayan kaynaklar içerisinde yer alan ve değer ifade eden İK, stratejik yönü ile KTY çerçevesinde ele alınmıştır. KTY Stratejik İKY'nin temel felsefesini oluşturmada, işletmenin en değerli varlığına odaklanmaktadır. Stratejik İKY ile KTY konusunda yapılan çalışmalarda, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde benzersiz hizmetler sunması organizasyonel uzun dönemli başarı için önem arz etmektedir (Cho vd. 2013: 26,27, Alıntı: Grant 1991; Hamel ve Prahalad 1989). KTY aynı sektörde/endüstride faaliyet gösteren işletmelerin içsel kaynakları ile rekabet üstünlüğü elde etmelerini ele almaktadır. Kaynaklarını farklılaştıran ve VRIO analizi ile temel yetenek haline dönüştüren işletmeler rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmektedir. Barney ve Wright'a göre

(1998a) İK faaliyetlerinin değerli olması, hizmet kalitesinin müşteriler tarafından benimsenmesini sağlamaktadır. Nadir olması, bir işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekler ile rakip işletmelerden farklılaşmasını ifade etmektedir. Taklit edilemez olması, işletmenin İK uygulamalarının kolaylıkla kopyalanamamasına sebep olmaktadır. Organizasyon ise, İK'nın ve işletmenin yeteneklerinin en iyi şekilde organize edilmesini ve yönetilmesini ifade etmektedir (Okumuş 2008:478).

Bu çalışmada Stratejik İKY KTY ile değerlendirilmiştir. Çalışmanın amacı, işletmelerin VRIO analizi ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlamaktır.

2. Literatür Tarama

Stratejik İKY ile KTY konusunda yapılan literatür çalışmaları Tablo 1'de yer almaktadır (Wright vd., 2001; Wright ve McMahan 1992). Ulrich (1991) KTY perspektifine bağlı kalarak, İK'yı rekabet üstünlüğü kaynağı olarak ele almıştır. Çalışmada, İK'nın işletmelerin stratejilerinin geliştirilmesinde kullanılması ve İK ile rekabet üstünlüğü elde edilmesine yönelik stratejilere odaklanması gerektiği vurgulanmıştır. Wright ve McMahan (1992) Stratejik İKY'yi teorik bakış açısı ile ilk olarak yorumlamış ve İK'yı işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün potansiyel bir kaynağı olarak ele almıştır. Wright vd. (1994) işletmenin İK havuzu ve İK uygulamaları (İK havuzunu yönetmek için kullanılan İK araçları) arasındaki farklılığı değerlendirmiştir. Lado ve Wilson (1994) bir işletmenin İK uygulamaları ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini ifade etmiştir. Boxall (1996) çalışmasını KTY ve Stratejik İKY üzerine inşa etmiştir. Lepak ve Snell (1999) KTY merkezli mimari bir yaklaşım ortaya koymuştur.

Tablo 1. Stratejik İKY ile KTY Konusunda Yapılan Literatür Çalışmaları

<i>Yazar/Yazarlar</i>	<i>Araştırma Amaçları Ve Bulgular</i>
<i>Ulrich (1991)</i>	KTY perspektifine bağlı kalarak İK rekabet üstünlüğü kaynağı olarak ele alınmıştır. Araştırma sonucunda, İK'nın işletmelerin stratejilerinin geliştirilmesinde kullanılması ve İK ile rekabet üstünlüğü elde edilmesine yönelik stratejilere odaklanması gerektiği vurgulanmıştır.
<i>Wright ve McMahan (1992)</i>	Stratejik İKY altı farklı model (davranışsal perspektif, sibernetik modeller, işlem maliyet teorisi, KTY, güç/kaynak bağlılığı modelleri ve geleneksel teori) ile incelenmiştir. Çalışma İKY'nin ileriye yönelik teorik gelişimine katkı sağlamaktadır. Çalışmada İK uygulamalarının stratejik ve stratejik olmayan belirleyiciler için yararlı olması düşünülmektedir.
<i>Wright vd. (1994)</i>	İşletmenin İK havuzu ve İK uygulamaları (İK havuzunu yönetmek için kullanılan İK araçları) arasındaki farklılık değerlendirilmiştir. Çalışmada, makro düzeyde KTY ile mikro düzeyde örgütsel davranış/İK yönetimine ilişkin bulgular araştırılmıştır.
<i>Lado ve Wilson (1994)</i>	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak İK sistemi araştırılmıştır. Çalışmada bir işletmenin örgütsel yeteneklerinin geliştirilmesinde İK'nın önemli rolü olduğu ve İK uygulamaları ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanabileceği ifade edilmiştir.
<i>Boxall (1996)</i>	Çalışma KTY ve Stratejik İKY üzerine inşa edilmiştir. Çalışmada Stratejik İK'nın avantajlarından bahsedilmiştir.
<i>Barney ve Wright (1998b)</i>	Yöneticiler, İK'yı işletmenin en önemli varlıkları olarak görmesine rağmen, örgütsel alınan kararlar bu inancı yansıtmamaktadır. Çalışma, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün gelişiminde İK fonksiyonunun oynadığı rolü VRIO analizi ile incelemektedir.
<i>Lepak ve Snell (1999)</i>	Çalışmada KTY merkezli mimari bir yaklaşım ortaya konulmuştur. Bilim adamları tarafından İK rekabet üstünlüğü için kritik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda İK günümüzde ve gelecekte potansiyel bir üstünlük kaynağı olarak görülmektedir.
<i>Wright vd. (2001)</i>	Çalışmada Stratejik İKY'nin teorik ve ampirik gelişimi üzerine KTY'nin etkisi değerlendirilmiştir. KTY önemli derecede strateji ve Stratejik İKY'den etkilenmektedir. Araştırmada bu iki alan arasında teorik bir köprü kurulmuştur.
<i>Khandekar ve Sharma (2005)</i>	İK yeteneğinin örgütsel performans üzerindeki rolü incelenmiştir. İK yeteneği ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Ayrıca İK yeteneğinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
<i>Clardy (2008)</i>	İşletmenin temel yeteneklerinin dört soru üzerinde temel oluşturduğu vurgulanmıştır: "İşletme rekabet üstünlüğüne sahip mi? Eğer sahipse rekabet üstünlüğü temel yeteneklere mi dayanıyor? İşletmeye özgü yetenekler neyi içeriyor? Rekabet temel yeteneklerden mi kaynaklanıyor? Eğer öyle ise bu temel yetenekler nelerdir?"

<i>Çalışkan (2010)</i>	İK'nın işletmeler için önemli bir rekabet üstünlüğü kaynağı olduğu vurgulanmıştır. Çalışmada, İKY uygulamalarının işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.
<i>Altarawneh ve Aldehayyat (2011)</i>	Araştırmada konaklama işletmelerinde uygulanan Stratejik İKY çalışmaları değerlendirilmiştir. Belirli örgütsel özellikler (boyut, mülkiyet, sınıflandırma ve Stratejik İKY'nin benimsenmesi) arasındaki ilişki incelenmiştir. Stratejik İKY'nin benimsenmesi ile örgütsel boyut arasında güçlü bir istatistiksel ilişki vardır.
<i>Cho vd. (2013)</i>	Stratejik İK kapsamında, örgütsel öğrenme süreçleri ve performans gelişimi arasındaki yapısal ilişki incelenmiştir. Üç seviyede (bireysel, grup ve örgütsel) örgütsel öğrenme süreçlerinin aracılık etkisi, stratejik İK uygulamaları ve performans gelişimi arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, üç aşamada öğrenme süreçlerinin (bireysel, grup ve örgütsel) örgütsel performans üzerinde önemli ve doğrudan etkili olduğu ve İK uygulamaları ile performans gelişimi arasında örgütsel öğrenme süreçlerinin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Kaynak: Wright vd. 2001; Wright ve McMahan 1992

3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY, işletmenin bilgisi, deneyimi, yeteneği ve çalışanları ile taahhüdü; işletme çalışanlarının birbirleri ve işletme dışında başkaları ile ilişkileri olarak tanımlanmaktadır (Qehaja ve Kuttlovci, 2013). Beaumont (1993) personel yönetiminin yerini İKY'ye bıraktığını ifade etmiştir. İKY kavramının ortak bir tanımının olmadığı bilim adamları tarafından ifade edilmektedir (Heery ve Noon, 2008). Yapılan akademik çalışmalarda İKY'nin farklı tanımları şu şekildedir (Nickson, 2013):

- Personel ilişkileri, endüstriyel/işgücü ilişkileri, personel yönetimi ve örgütsel davranışlar gibi İK yönetimine ilişkin alt disiplinlerin tümünü birlikte gruplandırmak üzere kullanılan bir kısaltma terimidir.
- İşletme içerisinde uyumu sağlamaya yönelik bir araçtır. Aynı zamanda İK faaliyetlerinin tamamen dış ortam taleplerine entegre olmasını gerektiren, dış uyumu sağlamaya yönelik bir yöntemdir.
- Bir kurumun rekabetçi üstünlük kazanmasını sağlayan bir yöntemdir.

İKY dört temel ilkeye dayanmaktadır: İlk olarak, bir organizasyonun sahip olduğu en önemli varlığı İK'dır. İkincisi, İK'nın etkili yönetimi organizasyonun başarısı için en önemli unsurdur. Üçüncüsü, örgüt kültürü, örgüt iklimi ve yönetsel davranış ve değerlerin kurumsal başarı üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Son olarak, İKY organizasyondaki tüm üyelerin katılımını ve ortak amaçlar çerçevesinde birlikteliğini gerektirir. (Nickson 2013).

1980'li yıllara kadar bir maliyet unsuru olarak görülen İK, üretim/yönetim tekniklerinde yaşanan gelişmelerle birlikte stratejik bir önem kazanmıştır. Son yıllarda ise, stratejik bir partner olarak İK'nın rolü belirgin bir şekilde değişim yaşamıştır. Stratejik İKY çok sayıda araştırmaya konu olmuş, araştırmacılar tarafından farklı perspektiflerle açıklanmaya çalışılmıştır (Bayat, 2008:73; Sarma, 2009). Chuler ve Walker'a göre (1990) Stratejik İKY, insanlarla ilişkili işletme problemlerinin çözümünde, İK ve bölüm yöneticisi tarafından birlikte paylaşılan bir takım süreçler ve faaliyetlerdir. Hendry ve Pettigrew'e göre (1986) Stratejik İKY, organizasyonda rekabet üstünlüğünün sağlanması için, organizasyonun insanı stratejik bir kaynak olarak görmesidir. Butler vd.'ye göre (1991) Stratejik İKY, büyük bir organizasyon yapısında İK'nın rolü ve işlevini inceleyen makro-örgütsel bir yaklaşımdır. Wright ve McMahan'a göre (1992) Stratejik İKY, organizasyonun amaçlarına ulaşması için İK süreçlerinin planlanması ve faaliyetlerinin tasarlanmasıdır. Purcell'a göre (1999) Stratejik İKY, işletmenin rakiplerinden farklılaşarak eylemlerine odaklanmasıdır. Armstrong'a göre (2006) Stratejik İKY, örgütün personel bulma, öğrenme ve geliştirme, performans yönetimi, ödül ve çalışan ilişkileri, program ve uygulamalara ilişkin kararlardır. Batt (2007) Stratejik İKY'yi başarılı örgütsel performansla sıkı sıkıya bağlı olma veya işletme ve İK stratejisi ile uzlaşma olarak tanımlamıştır. Son olarak Dessler (2008) Stratejik İKY'yi örgütün stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde örgüt performansının iyileştirilmesi, yenilikçi/esnek bir örgüt yapısının İK politika ve faaliyetleri çerçevesinde oluşturulmasına yönelik bir süreç olarak ifade etmiştir (Armstrong 2008:34; Özgen ve Yalçın 2011:35,36). Stratejik İKY araştırmacılar tarafından farklı perspektifler ile değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmelerde Stratejik İKY, işletme stratejisine veya işleme çevresine bakılmaksızın organizasyonun başarısına katkı sağlayan evrensel bir İK uygulamaları dizisidir. Aynı zamanda, Stratejik İKY, bir işletmenin farklı iş ünitelerindeki yöneticilerin İK ihtiyaçlarını karşılayan ve problemlerin çözümünde önemli rol oynayan bir hizmet sağlayıcıdır (Sarma, 2009).

Tablo 2'de Stratejik İKY'yi Geleneksel İKY'den ayıran temel farklılıklar yer almaktadır. Stratejik İKY'yi Geleneksel İKY'den ayıran en önemli fark, stratejik İK uygulamalarının örgütün stratejik amaçlarıyla ve bu yönde belirlenmiş stratejileriyle uyumlu ve bağlantılı olmasıdır (Bingöl, 2014). Temel yatırım alanları Geleneksel İKY'de ürünlerden oluşurken, Stratejik İKY'de insan, bilgi ve yetenek unsurlarından oluşmaktadır. Diğer bir fark ise, Geleneksel İKY'de kısa dönemli amaçlara odaklanması, Stratejik İKY'de ise kısa/orta/uzun vadeli amaçlara odaklanması hususundadır.

Tablo 2. Stratejik İKY'yi Geleneksel İKY'den Ayıran Farklılıklar

	<i>Geleneksel İKY</i>	<i>Stratejik İKY</i>
<i>Sorumluluk</i>	İK Uzmanı	Hat/Yönetici
<i>İK'nın rolü</i>	İşgören İlişkileri	İç ve dış müşterilerle birlikte hareket etme
<i>Başlangıç/ilk adım (inisiyatif)</i>	Yavaş, tepkili, bölümlenmiş	Hızlı, proaktif, bütünleşmiş
<i>Planlama</i>	Kısa vadeli	Kısa/orta/uzun vadeli
<i>Kontrol</i>	Bürokratik roller, politikalar, süreçler	Organik-esnek
<i>İş tasarımı</i>	İşgücünün bölümlenmesi, uzmanlık	Esnek, çapraz eğitim, takımlar
<i>Temel yatırım alanları</i>	Sermaye ve ürünler	İnsan ve bilgi
<i>Mali sorumluluk/Değer biçme</i>	Maliyet odaklı	Yatırım odaklı

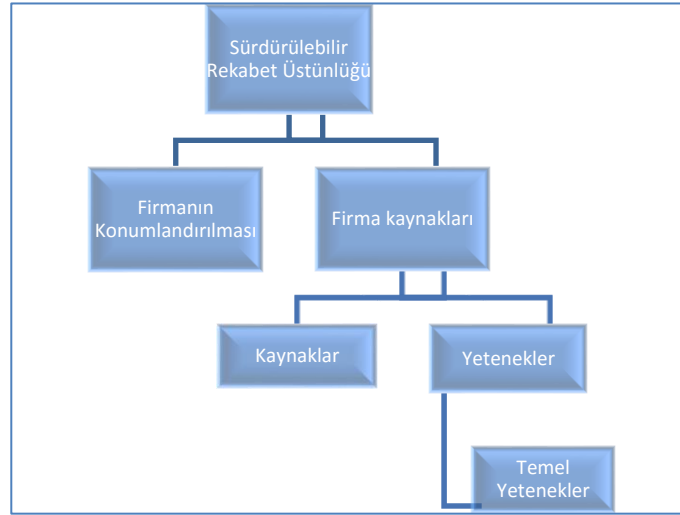
Kaynak: Mello ve Jeffrey 2006, Alıntı: Bingöl 2014

3.1. Kaynak Tabanlı Yaklaşım ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

KTY konusunda ilk çalışma Penrose vd. (1959) tarafından gerçekleştirilmiştir. İlk kapsamlı araştırma ise Wernerfelt (1984) tarafından yapılmıştır. Temel olarak KTY'nin gelişimi konusunda çalışma yapan diğer bilim adamları arasında; Rumelt (1984), Dierickx ve Cool (1989) ve Barney (1996) yer almaktadır (Wright vd. 2001:702). KTY işletmenin içsel kaynak ve yetenekleri ile rakip işletmeler karşısındaki rekabet üstünlüğünü ele almaktadır.

İK'nın işletme performansı ile ilişkisinin değerlendirilmesinde Stratejik İK'ya ilişkin çalışmaların büyük çoğunluğu KTY'ye ilişkin görüşleri benimsemektedir (Ayyıldız Ünnü ve Keçecioglu 2009:1180). KTY, işletmelerin rekabet üstünlüğü oluşturmaları ve bu üstünlüğün sürekliliğine yönelik içsel kaynaklarını etkin ve etkili bir şekilde değerlendirmeleri sürecidir (Papatya, 2003). İşletmede KTY'nin anlaşılmasının esasını rekabet üstünlüğünün ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün tanımlanması oluşturmaktadır (Wright ve Mcmahon 1992:302). Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin yeteneğinin diğer işletmeye göre daha iyi olmasını ifade etmektedir. Rekabet üstünlüğüne sahip olan bir işletmenin ürünleri ve hizmetleri rakiplerinden daha etkin, etkili ve arzu edilen düzeydedir. Aynı zamanda, işletmenin rakiplerine göre, müşterilerine cevap verme yeteneği daha üstündür (Dhar 2008:308). Rekabet üstünlüğü, işletmenin rekabet ortamında geliştirdiği kendine özgü kaynak ve yetkinliklere bağlıdır (Campbell ve Luchs 2002:33). Aynı zamanda rekabet üstünlüğü, bir işletmenin ortalamanın üzerinde kar elde etmesi olarak tanımlanmaktadır. (Okumuş vd., 2010). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ise, aynı anda mevcut veya potansiyel herhangi bir rakip tarafından uygulanmayan bir değer yaratma stratejisidir (Barney, 1991:102).

Şekil 1'de işletmenin temel yetenekleri KTY ile ele alınmıştır. KTY sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün, nadir ve zor kopyalanabilir üretim yetenekleri ile kazanıldığını vurgulamaktadır. Belirli şartlar altında, bu yetenekler temel yetenek haline dönüşmektedir (Clardy 2008:387). Temel yetenek, aynı sektördeki/endüstrideki bir işletmeyi diğer işletmelerden farklılaştıran, işletmeye değer katan, işletmenin en önemli kaynağını ifade etmektedir. Bir işletme temel yeteneklerini fark etmesi durumunda, kurumsal sınırlarını net bir şekilde belirleyebilir ve önemli kaynaklarını maksimum üstünlük elde etmek için tanımlayabilir (Campbell ve Luchs 2002:121). Temel yetenek özel bir ürün değildir, temel yetenek bir dizi ürün veya hizmetin rekabet gücüne katkı sağlamasıdır (Kak ve Sushil 2002). Bu çerçevede işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesine yönelik, kaynak ve yeteneklerini rakip firmaların kaynak ve yeteneklerinden farklılaştırması ve temel yetenek haline dönüştürmesi gerekmektedir. Turizm işletmelerinin fiziksel kaynakları ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesi mümkün değildir. Her geçen yıl farklı fiziksel özellikler ile yeni işletmelerin turizm sektörüne kazandırılması rekabeti daha güç hale getirmektedir. Turizm işletmelerinin fiziksel olmayan yetenekleri ile rekabeti tercih etmeleri üstünlük elde etmelerinde önem arz etmektedir. Özellikle turizm işletmelerinin İK'ya yönelik yatırım yapmaları, İK'nın ayırtedici yeteneklerinden (bilgi, yaratıcılık, özveri, deneyi, katılım vd.) faydalanmaları müşterilerin işletmelere değer atfetmelerinde önemlidir.



Şekil 1. Temel Yetenek Yapısının Kaynak Tabanlı Yaklaşım ile İzlenmesi
Kaynak: Clardy 2008:390

Andreews (1971) temel yetenekleri ve işletme kaynaklarını işletme stratejisinin temeli olarak ele alan çalışmayı kaleme almıştır. Ansoff (1965) işletmelerin farklı yönlerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olacak yetkinlikler oluşturmaları gerektiğini ifade etmiştir (Campbell ve Luchs 2002:79). Hamel ve Prahalad (1996) strateji literatüründe temel yetenek kavramını “işletmenin açığa çıkmamış gizli yönü” olarak değerlendirmiştir.

Tablo 3’de temel yetenek kaynağı olarak İK üzerine yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Schon (1983) İK’yı fikir üreten ve ürettiği fikirleri eylemlere dönüştüren değerli bir kaynak olarak görmektedir. Wright (1988) organizasyonun temel yeteneğinin değer ifade eden İK kaynağı olduğunu ifade etmektedir. Campbell vd. (1995), Boulter vd. (1996) ile Espedal (2005) İK’nın rekabet üstünlüğünün temel bir kaynağı olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 3. Temel Yetenek Kaynağı Olarak İnsan Kaynakları Üzerine Yapılan Çalışmalar

Schon (1983)	Bireyler, fikirler ürettikleri ve bu fikirleri eyleme dönüştürdükleri için organizasyonların değerli kaynaklarıdır.
Wright vd. (1998)	Temel yetenekler insanlar aracılığı ile oluşturulan, değer ifade eden, bir organizasyonun iç kaynaklarını ele alan kaynaklardır.
Makridakis (1989)	Problem çözümü, yaratıcılık ve öğrenme becerileri 21.yy.’nin önemli yetenekleri haline gelecektir.
Hamel ve Prahalad (1990)	Organizasyonlarda insanların iletişimine, katılımına ve yüksek düzeyde bağlılığına ihtiyaç vardır.
Wisher (1994)	Yetenekler, bireysel özellikleri hesaba kattığı için büyümenin değerli kaynağıdır.
Chattel (1995)	Geleceğin anlamlı olması için insan yeteneklerinin güçlendirilmiş olması gerekir.
Campbell vd. (1995)	Organizasyonlar benzersiz kabiliyetleri olan insanlara sahip olduğu için değer yaratma yoluyla rekabet üstünlüğü elde edebilir.
Boulter vd. (1996)	İnsanlar, rekabet üstünlüğünü elde etmek için üstün nitelikli performanslarını organizasyona taşırlar.
Espedal (2005)	Rekabet üstünlüğünün temel kaynağını değerli, eşsiz yetenek ve becerilere sahip olan işletmenin temel çalışma grupları oluşturmaktadır.

Kaynaklar: Bakırtaş ve Bakırtaş 2008; Kak ve Sushil 2002

3.2. Turizm Sektöründe İK’nın VRIO Analizi ile Değerlendirilmesi

Aynı sektörde faaliyet gösteren bir işletmenin rakip işletmeler karşısındaki rekabet üstünlüğü VRIO analizi (Şekil 2) ile değerlendirilmektedir (Barney 1991). Yapılan literatür araştırmasında İK yetenekleri; bilgi (Mayson ve Barrett 2006; Qehaja ve Kutllavci 2013; McKelvey 1983), bilişsel yetenek (Mayson ve Barrett 2006), deneyim (Okumuş vd. 2010), nitelik (Boulter vd. 1996), karar verme, risk alma (Okumuş vd. 2010), yaratıcılık (Makridakis 1989), fikir üretme (Schon 1983), problem çözümü, öğrenme becerisi (Makridakis 1989), iletişim ve katılımdan (Hamel ve Prahalad 1990) oluşmaktadır.

Barney (1991, 1995) ilk olarak rekabet üstünlüğünün ortaya çıkmasını, aynı endüstri içindeki işletmelerin kontrol ettikleri stratejik kaynaklar ile farklılaşması yönünde olduğunu ifade etmektedir. Farklılaştırılmış ürün/hizmet ile rekabeti

sürdürmek benzersiz yetenekler yaratılmasını gerektirmektedir (Cappelli ve Crocker-Heftler, 1997). İK yetenekleri, hizmetin homojen olmasını engellemekte ve işletmeyi diğer işletmeler karşısında farklılaştırarak rekabetçi üstünlük sağlamaktadır (Çetintürk 2016). İşletmeler, ürün/hizmet maliyetlerini düşürme veya ürünü/hizmeti işletmenin yüksek bir fiyat üzerinden ücretlendirme yapmasına olanak verecek şekilde farklılaştırma yoluyla değer yaratırlar. Bir İK yöneticisinin sorması gereken ilk soru, “İK fonksiyonunun maliyetleri düşürme veya gelirleri arttırmada nasıl bir yardım sağlayabileceği”dir. İK yöneticisinin nihai amacı, İK fonksiyonu sayesinde değer yaratmaktır (Barney ve Wright 1998b).

Geleneksel stratejik yönetim modelinde, kaynakların rakip işletmeler tarafından satın alınmasında ve oluşturulmasında homojen olması söz konusudur. İşletme kaynaklarının heterojen olması, KTY'nin geleneksel stratejik yönetim modelinden farklılaşmasına sebep olmaktadır (Wright, McMahan 1992:301). Bir kuruluşun farklılaştırılmış ürünleri/hizmetleri, müşteriler tarafından düşük fiyat, benzersiz ürünler/hizmetler ve ilave hizmetler gibi değer ifade eden eşsiz kaynakları ifade etmektedir (Vuçetić 2012:79). Emek-yoğun bir özellik gösteren turizm sektöründe İK'nın heterojen (Şekil 2) özellik göstermesi ve ayırtedici unsurları işletmelere rekabetçi üstünlük sağlamaktadır (Çetintürk 2014:88).

Turizm işletmeleri fiziksel kaynakları ile geçici bir süre rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Örneğin, bölgede yeni kurulan bir konaklama işletmesinin farklı tasarım, estetik, dizayn vd. fiziksel unsurları ile geçici bir süre rekabet üstünlüğü elde etmesi mümkündür. Özellikle konaklama işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesine yönelik fiziksel olmayan kaynaklarını değerlendirmesi ve farklılaştırılmış İK yeteneklerinin bilgi, yetenek, deneyim özelliklerinden faydalanması gerekmektedir.

Kaynakların tamamen mobil olmaması (Şekil 2), KTY'nin geleneksel yönetim modelinden farklılaşmasını ve rakip işletmelerin işletmenin kaynaklarını elde etme konusundaki yetersizliğini ifade etmektedir. Özellikle bir konaklama işletmesinin sahip olduğu deneyim, bilgi, karar verme, risk alma eğilimleri işletmeye özgüdür. Rakip işletmelerin bu özelliklere sahip olması zordur ve uzun zaman alan bir süreçtir. Benzersiz yeteneklerle işletme kendi çevresine rekabet getirmektedir. Aynı zamanda işletme rakipleri karşısında rekabet üstünlüğüne başarılı İK uygulamalarını kullanarak sahip olmaktadır (Barney ve Wright 1998b; Wright, McMahan 1992:301).



Şekil 2. VRIO Analizi ile İK'da Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Kaynak: Barney'in (1991,1995) eserinden uyarlanmıştır

Bir kaynağın rekabetçi üstünlüğün temeli olabilmesi için 'değerli, nadir, taklit edilemez ve organizasyon kültürüne sahip' olması gerekmektedir. Pazarda rekabet üstünlüğünü sürdürmek için, organizasyonların değerli kaynaklarının ve ilişkili temel yeteneklerinin stratejik olarak gelişmesi gerekmektedir (Vuçetić 2012:78). Şeki 2'de sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için işletme kaynakları ve yetenekleri dört kriterden oluşmaktadır (Barney 1991; Wright, McMahan 1992:301):

- Kaynaklar ve yetenekler işletmeye artı değer katmalıdır.
- Kaynaklar ve yetenekler mevcut ve potansiyel rakipler arasında benzersiz veya nadir olmalıdır.
- Kaynaklar ve yetenekler taklit edilemez olmalıdır.
- Kaynaklar ve yetenekler işletme tarafından organize edilmelidir.

3.2.1. İK'da Değerlilik

Yöneticiler öncelikle bir işletmenin kaynak ve yeteneklerine yönelik değer sorusuna cevap bulmalıdırlar: “Bir işletmenin kaynak ve yetenekleri, fırsatları kollama ve tehditleri ortadan kaldırma konusunda o işletmeye bir değer katıyor mu?” (Barney 1995). Kaynaklar ve yetenekler fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin ortadan kaldırılmasına yönelik işletmeye değer katmıyorsa, işletme gelirlerini arttırmayacak ya da maliyetlerini azaltmayacaktır (Papatya, 2003). Başarılı İK uygulamaları sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak işletmeye değer katmaktadır. İK'nın geleneksel yönetim modelinden stratejik yönetim modeline geçmesi ile birlikte, konaklama işletmelerinde İK bir maliyet unsuru olarak değil bir değer kaynağı olarak değerlendirilmiştir. Bir değer kaynağı olarak görülmeye başlanması hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir.

Mayson ve Barrett'e göre (2006) değerlilik, nadir veya benzersiz bilgi, beceri ve bilişsel yeteneklerden oluşmaktadır. Qehaja ve Kutillovci'ye göre (2013) bilgi, işletmenin fiziksel olmayan varlıkları içerisinde en değerli kaynağı olarak kabul edilmektedir. Rekabetin küresel ölçeğe taşındığı, piyasaların belirsizleştiği, homojen mal ve hizmetlerin üretiminin gerçekleştirildiği günümüz ekonomilerinde, işletmeler için rekabette başarı elde etmenin yolu bilgi ile sürdürülebilir üstünlük sağlamaktan geçmektedir. İşletmelerde İK ve entellektüel birikim bu farklılığı oluşturmanın önemli parametrelerini oluşturmaktadır. Ana kaynağını beşeri sermayenin oluşturduğu etkili ve verimli bilgi yönetimi turizm sektörü için hayati önem taşımaktadır (Bahar 2011:56).

3.2.2. İK'da Nadirlik

Değerlilik, işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesine yönelik gerekli bir unsur olmasına karşın, kendi başına yeterli bir unsur değildir. Birbiriyle rekabet halinde olan birden fazla işletme, İK'nın aynı/benzer özelliklerine sahip olabilir. Bu özellikler, söz konusu işletmelerin hiçbiri için rekabet üstünlüğü kaynağı değildir. Bu nedenle İK yöneticisinin, İK'nın benzersiz/nadir özelliklerini nasıl geliştireceğini ve bu özelliklerden nasıl istifade edeceğini değerlendirmesi gerekmektedir (Barney ve Wright 1998b).

Wright vd.'ye (1994) göre nadirlik, rakip organizasyonlarda olmayan, bir işletmeden diğer işletmeye farklılaşan yetenek, bağlılık düzeyi ve bilgi ağlarından oluşmaktadır (Mayson ve Barrett 2006). Bir kapasitenin temel yetenek olabilmesi için, rekabet açısından benzersiz özellik göstermesi gerekmektedir. Yeteneğin benzersiz olması, sadece tek bir işletmede bulunması anlamında kullanılmaz. Söz konusu yetenek aynı sektördeki birçok işletmede bulunabilir. Fakat işletmenin yetenek düzeyinin rakiplerine oranla yüksek olması gerekmektedir (Hamel ve Prahalad, 1994:265).

Steffy ve Maurer'e göre (1988) işgücü talebi homojen (çalışanların tamamen ikame edilebilir olması) olursa işgücü arzı da homojen özellik (bütün çalışanlar ve potansiyel işgücünün üretim kapasitesinin eşit seviyede olması) gösterir. İşgücü talebi heterojen (işletmenin farklı beceriler gerektiren farklı işlere sahip olması) olursa işgücü arzı da heterojen (farklı bireylerin farklı becerileri) özellik gösterir. Örneğin, işletmelerin çoğu işgücü havuzunu homojen bir kaynak olarak görmektedir. Ancak işgücü havuzu içerisinde, çalışanların yeteneklerinde (beceri, yetenek, bilgi vd.) birtakım farklılıklar olabilir. İşgücü havuzunun homojen olmayan özellikleri, çalışanların farklı/benzersiz yeteneklerinden faydalanmak için inanılmaz bir potansiyel kaynaktır (Wright vd. 1994). İK'nın üstün yetenekleri işletme performansında önemli rol oynamaktadır. Konaklama/seyahat işletmelerinin özellikle satış ve pazarlama konusunda uzman, yetenekli İK havuzuna sahip olmaları işletme performanslarına doğrudan olumlu katkı sağlayacaktır.

3.2.3. İK'da Taklit Edilemezlik

Değerli ve az bulunur kaynak ve yetenekler geliştirebilen bir işletme, geçici bir süre için rekabet üstünlüğü elde etmektedir. İşletme kaynak ve yeteneklerinin taklit edilemez olması, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlaması için gerekli bir unsurdur. Taklit edilemezlik, kopyalama ve yerine koyma olmak üzere iki farklı açıdan değerlendirilmektedir. Kopyalama, bir işletmenin farklı bir işletmenin kaynaklarını kullanması ve/veya oluşturması ile gerçekleşir. Kaynaklar stratejik özelliklere sahipse ve geliştirilmesi için daha fazla yatırım yapılmasına gerek yoksa yerine koyma yoluyla bir taklit gerçekleştirilebilir. Bu durum işletmeye uzun vadede rekabet eşitliği sağlayacaktır (Campbell ve Luchs 2002:24).

İK'nın değerli ve az bulunur özellikleri, işletme için kısa vadede normalin üstünde bir kar sağlayabilir; ancak diğer işletmelerin bu özellikleri taklit etmesi halinde, özellikler zamanla rekabet paritesinden daha fazlasını sunamaz hale gelir. İK yöneticisi, işletmenin rakipleri tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek nitelikteki İK özelliklerini geliştirme ve ilerletme girişiminde bulunmalıdır. Aynı zamanda, örgütün eşsiz tarihi veya kültürü gibi sosyal bir olguya odaklanması gerekmektedir (Barney ve Wright 1998b).

Bir organizasyondaki ürün ve hizmetlerin ikame edilme veya taklit edilme olasılığının yüksek olması işletmenin rekabet üstünlüğünü zayıflatmaktadır (Vučetić 2012:79). Turizm sektöründe çalışan personelin davranışları ve yetenekleri gibi İK yönetimi uygulamaları, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasında taklit edilemez kaynakları olarak tanınmaktadır (Kim ve Oh 2004:67). İK işletmelerde rekabet üstünlüğünün temel bir kaynağını oluşturmaktadır. KTY'ye göre İK'nın rakip işletmeler tarafından kopyalanması zordur (Qehaja, Kutillovci 2013). İK üzerine yapılan araştırmalarda, konaklama işletmesinde çalışanların işletme için stratejik bir öneme sahip olduğunu, fakat kesinlikle benzersiz olmadıklarını, yeteneklerinin büyük ölçüde transfer edilebildiğini ortaya koymaktadır (Walsh vd. 2010).

3.2.4. İK'da Organizasyon

Bir işletmenin potansiyel rekabetçi üstünlüğü, kaynakların ve yeteneklerin değerli, nadir ve taklit edilemez özelliklerine bağlıdır. Bunun yanı sıra bu potansiyelin tam olarak gerçekleşebilmesi için bir işletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini organize etmesi ya da örgütlemesi gerekmektedir (Papatya 2003).

Ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel değişimler nedeniyle organizasyonlar yenilikçi, hızlı ve etkili kaynak ve yeteneklere ihtiyaç duymaktadır. (Okumuş vd. 2010). İK'da organizasyon, çalışanlar için en iyi seçim sistemini, en iyi eğitim programını, en iyi ödül sistemini ifade etmektedir. Bu özelliklere sahip olan bir işletme rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğü elde edecektir (Pesic vd. 2013).

3.3. Turizm Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Turizm alanında yapılan güncel yönetim araştırmaları içerisinde en üst sıralarda İK konuları yer almaktadır (Tracey ve Nathan, 2002). Turizm sektöründe İK'nın işletmelerin rekabet üstünlüğüne ve performansına olan etkisi birçok bilim adamı tarafından incelenmektedir. İK, turizm sektörünün en önemli varlığını ve yeteneğini oluşturmaktadır (Altarawneh ve Aldehayyat 2011:242; Kuşluvan vd. 2010:171).

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler başarılı Stratejik İK uygulamaları ile rakipleri karşısında üstünlük sağlayabilir. Turizm ve otel organizasyonları çalışanlarını stratejik olarak yöneterek, İK problemlerinin ve zorluklarının üstesinden gelebilir. Okumuş (2010) turizm sektöründe Stratejik İKY'yi şu şekilde değerlendirmiştir:

- Turizm işletmelerinde İK alanı, personel yönetiminden, İK yönetimine ve Stratejik İKY'ye doğru gelişim göstermiştir.
- Stratejik İKY, turizm sektöründe önemli İK konuları içerisinde yer almaktadır.
- Stratejik İKY, işletmelerin performansına pozitif yönde etkilemektedir.
- Turizm sektöründe Stratejik İKY perspektifinin benimsenmesine yönelik, organizasyonların hareketlerini kısıtlayan çok sayıda engel bulunmaktadır.

Tablo 4'de konaklama işletmelerinde sürdürülebilir İKY süreci yer almaktadır. Konaklama işletmelerinde etkili Stratejik İKY rekabet üstünlüğünün sağlanması ve bu üstünlüğün sürdürülebilirliği için önemlidir (Tracey ve Nathan, 2002). Konaklama işletmelerinde İK'nın müşterilerle iletişimi günden güne artış göstermektedir. Özellikle konaklama işletmelerinin önbüro, misafir ilişkileri, yiyecek ve içecek bölümleri müşterilerle iletişimin yoğun olarak yaşandığı bölümler içerisinde yer almaktadır. Geçmişte bir maliyet unsuru olarak değerlendirilen İK günümüzde bir değer kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Bu durum gün geçtikçe İK'ya verilen önemi artırmaktadır. Stratejik İKY'de işletmenin karar mekanizması organizasyonda görev yapan İK'nın tamamı tarafından oluşturulmaktadır.

Tablo 4. Konaklama İşletmelerinde Sürdürülebilir İKY Süreci

Düşük müşteri ilişkisi	Yüksek müşteri ilişkisi
Geçici / işletme dışı çalışanlar	Esas çalışanlar
Düşük meslek güvenliği	Yüksek meslek güvenliği
Düşük personel katılımı	Yüksek personel katılımı
Düşük beceriler/ az sayıda eğitim	Yüksek beceriler/ fazla sayıda eğitim
Düşük seviyede personel gelişimi	Yüksek seviyede personel gelişimi
İK fonksiyonunu hat yöneticiler yerine getirir	İK fonksiyonunu organizasyonun tamamı yerine getirir
Düşük seviye dış İK fonksiyonu	Yüksek seviye dış İK fonksiyonu

Kaynak: Davidson vd. 2011:511

Seyahat acentalarında Stratejik İKY, özel bilgi ve yeteneklere sahip, değerli bir kaynağı temsil etmektedir. Stratejik İKY, seyahat acentalarının niş pazarlarında müşteriler için üst düzey bir değer ifade eden ürünler ve hizmetler oluşturulmasına olanak sağlamaktadır. Stratejik İKY acentaların karlılığını artıran ve rekabet üstünlüğü sağlayan önemli bir kaynaktır (Vučić 2012:78). Örneğin seyahat acentalarında istihdam edilen tur rehberleri değerli bir kaynağı temsil etmektedir. Bir tur rehberinin bilgisi, tecrübesi müşterilerin acentayı tercihinde önemli bir kriterdir.

Preffer (1999) işletmelerin rekabet üstünlüğünün teknoloji, patent ve stratejik konumun yanı sıra İK faaliyetlerinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Örneğin Southwest havayollarının rekabet üstünlüğü İK'ya uygulanan eğitim faaliyetlerinden, özel işgücünden ve yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Woods (1999) gelecekte İK'nın organizasyonlardaki öneminin giderek artacağını, gelişeceğini ve stratejik bir partner olacağını ifade etmiştir. Marriott Otelleri, İK ile ilgili strateji oluşturma ve uygulama sürecinde stratejik bir role sahiptir. İK yetenekleri ile Marriott Otelleri uluslararası marka değeri oluşturmaktadır. Bu otellerin ayırt edici İK yetenekleri arasında operasyon, teknolojik know-how, bilgi paylaşımı yer almaktadır. Bu çerçevede turizm ve konaklama organizasyonlarında stratejik yönetim sürecinde İK fonksiyonu önemli bir görev üstlenmektedir (Okumuş, 2010).

McKelvey (1983), İK'nın bireylerin bilgisi, becerisi ve doğal yeteneklerinden oluştuğunu ifade etmiştir. Flamholtz ve Lacey (1981) özellikle İK teorisinde, organizasyonlarda çalışanların doğrudan yeteneklerine odaklanmıştır. Her iki yaklaşım, işletmenin politika ve prosedürlerinden ziyade, önemli bir kaynak olarak örgüt üyelerinin yeteneklerinin önemini vurgulamaktadır (Wright vd., 1994:6).

4. Sonuç

Geçmişte belirli bir lokal alanda veya yerel bölgede gerçekleşen rekabet yerini küresel rekabete bırakmıştır. Uluslararası alanda gerçekleşen rekabet koşullarında, bir turizm işletmesinin aynı bölgede faaliyet gösteren rakip bir işletmeden farklı bir strateji izlemesi yeterli değildir. Aynı zamanda turizm işletmesinin, başka bir coğrafyada uygulanan rekabet koşullarından farklı ve mobil olmayan stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin rekabet üstünlüğünü fiziksel kaynaklarla uzun süre sürdürmesi mümkün değildir. Çünkü rakip işletmeler fiziksel olarak kendilerini sürekli yenilemektedir. Bu durum işletmenin rekabet gücünü azaltmaktadır. Aynı zamanda bir çok turizm işletmesi fiziksel kaynaklarına yaptıkları yatırımları İK'ya yapmamaktadır. Fiziksel olmayan unsurlar içerisinde yer alan ve stratejik bir kaynak olarak değerlendirilen İK işletmenin en önemli varlığı olarak değerlendirilmektedir (Barney ve Wright 1998b; Pesic vd. 2013; Altarawneh ve Aldehayyat 2011:242; Kuşlivan vd. 2010:171; Qehaja, Kutillovcı 2013). Turizm sektöründe hizmetin üretim ve sunumunun eşzamanlı olarak gerçekleşmesi İK'nın önemini daha da artırmaktadır. Özellikle işletmenin sahip olduğu İK yetenekleri ile İK havuzu oluşturması işletmeye uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Turizm işletmelerinin uzun süreli rekabet üstünlüğü İK'nın bilgisine, yeteneğine ve yaratıcılığına dayanmaktadır.

Araştırmada VRIO analizi ile Stratejik İKY değerlendirilmiştir. İK işletmenin değer ifade eden temel yetenekleri içerisinde yer almaktadır. Stratejik İKY, insanı değerli bir varlık olarak görmektedir. Stratejik İKY, işletmelerin değerli İK unsurları ile rakip işletmelerden farklılaşmasını ve özgün bir yetenek haline dönüşmesini ele almaktadır. İK unsurlarını nadir veya benzersiz bir şekilde değerlendiren işletmeler özgün işletme yetenekleri oluşturmaktadır. İK bilgi, yetenek, deneyim özellikleri ile nadirdir. Değerli ve özgün İK yeteneklerinin rakip işletmeler tarafından kopyalanması veya taklit edilmesi zordur. Değerli, nadir ve taklit edilemez İK yetenekleri oluşturan bir turizm işletmesi organizasyon kültürü ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve üstün bir performans elde etmektedir.

Araştırmada değer ifade eden İK, stratejik yönü ile KTY çerçevesinde ele alınmıştır. KTY'ye göre aynı sektörde faaliyet gösteren bir işletme rakip işletmeler karşısındaki rekabet üstünlüğünü içsel kaynakları ile elde etmektedir. Ürün ve hizmetlerini farklılaştıran ve kaynaklarını temel yetenek haline dönüştüren işletmeler rakip işletmeler karşısında rekabet üstünlüğü elde etmektedir. İK'yı temel yetenek kaynağı olarak değerlendiren çok sayıda eser bulunmaktadır (Schon 1983; Wright vd. 1988; Makridakis 1989; Hamel ve Prahalad 1990; Wisner 1994; Chattel 1995; Campbell vd. 1995; Boulter vd. 1996; Espedal 2005). İK işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün potansiyel bir kaynağı olarak kabul edilmektedir (Wright ve McMahan 1992; Lado ve Wilson 1994).

Stratejik İKY, işletmenin stratejik amaçları ile İK'yı uyumlu hale getirmek, esnek, organik bir organizasyon yapısı oluşturmak ve hızlı, proaktif, katılımcı karar mekanizması kurmak için tasarlanmış bir yönetim biçimidir. Stratejik İKY, bir işletmenin aynı sektörde/endüstride faaliyet gösteren diğer işletmeler karşısında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için, günümüz koşullarına uygun ve gelecek için tasarlanmış bir yönetim biçimidir.

KAYNAKÇA

- Altarawneh, I.I., and Aldehayyat, J.S. 2011. "Strategic Human Resources Management in Jordanian Hotels." *International Journal of Business and Management*, 6, 10, 242-255.
- Ansoff, H.I., 1965, *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.
- Armstrong, M. 2008. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 4th Edition, Kogan Page, London.
- Ayyıldız Ünnü N. A., Keçecioglu T. 2009. "İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Dönüşüm." *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 9 (4), 1171-1192.
- Bahar, E. (2011). "Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi: Altyapı, Uygulama ve Karşılaşılan Engeller." *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (2), 51-68.
- Bakırtaş, İ., Bakırtaş H. 2008. "Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme." *Selçuk University Social Sciences Institute Journal*, 19. 101-119.
- Barney, J.B., Wright, P. M. 1998a. "On Becoming A Strategic Partner: The Role Of Human Resources In Gaining Competitive Advantage." *Human Resource Management*, 37: 31-46.
- Barney J. B., Wright P. M. 1998b. *Human Resources As A Source of Sustained Competitive Advantage*, Editörler: Barney Jay B. and Clark Delwyn N., *Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, ss.121-141.
- Barney, J. B. 1996. "The Resource-Based Theory of the Firm." *Organization Science*, 7(5), 469-469.
- Barney, J. B. 1995. "Looking Inside for Competitive Advantage." *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. B. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, No. 17, 99-120.
- Bayat, B. 2008. "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği." *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Beaumont, P. B. 1993. *Human Resource Management : Key Concepts and Skills*. London, GBR: SAGE Publications Ltd. (UK), ProQuest ebrary. Web. 19 February 2016.
- Berisha Qehaja, A., ve Kutllavci, E. 2013. "The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage." *Journal of Human Resource Management* (2015), 18(2), 47-61.
- Bingöl D. 2014. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Biswas, R., ve Cassell, C. 1996. "Strategic HRM and the Gendered Division of Labour in the Hotel Industry: A Case Study." *Personnel Review*, 25(2), 19-34.
- Boulter N., Dalzier M. Hill J. 1996. *People and Competencies*. Kogan Page Limited London.
- Boxall, P. 1996. "The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm." *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Butler, J.E., Ferris, G.R. ve Napier, N.K. 1991. *Strategy and Human Resources Management*. Cincinnati: South-Western.
- Purcell, J. 1999. "Best Practice and Best Fit: Chimera or Cul-De-Sac?." *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.
- Campbell A., Goold M. and Alexander M. 1995. "Parenting Advantage." *Harvard Business Review*, March-April, 121-132.
- Campbell A., Luchs K. S. 2002. *Temel Yetenek Tabanlı Strateji: Rekabetçi İş Ortamında Ayırt Edici Özellikler*, Çeviren: Ezgi Sungur, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Cappelli, P., ve Crocker-Hefter, A. 1997. "Distinctive Human Resources are Firms' Core Competencies." *Organizational Dynamics*, 24(3), 7-22.
- Chattel A. 1995. *Managing for the Future*. Macmillan Press Ltd., London.
- Cho S. H., Song J. H., Yun S. C., Lee C. K. 2013. "How the Organizational Learning Process Mediates the Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Performance in Korean Organizations." *Performance Improvement Quarterly*, 25 (4) 23-42.
- Chuler, R. S., Walker, J. W. 1990. "Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions." *Organizational Dynamics*, 19(1), 5-19.
- Clardy A. 2008. "Human Resource Development and the Resource-Based Model of Core Competencies: Methods for Diagnosis and Assessment." *Human Resource Development Review* Vol. 7, No. 4, pp.387-407.
- Çalışkan, E. N. 2010. "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance." *Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi*, 6(2). 101-116.
- Çetintürk İ. 2016. "Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Yenilik Yeteneği: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma." *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 27, Sayı 1. ss.25-42.
- Çetintürk İ. 2014. *Turizmde Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Yenilik Yeteneği: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- Davidson, M. C., McPhail, R., ve Barry, S. 2011. "Hospitality HRM: Past, Present and the Future." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 498-516.
- Dhar R. L. 2008. *Strategic Human Resource Management* (1st ed.). New Delhi: Excel Books.
- Dierickx, I., ve Cool, K. (1989). *Asset Stock Accumulation and the Sustainability Of Competitive Advantage: Reply*. *Management Science*, 35(12).

- Hendry, C., ve Pettigrew, A. 1986. "The Practice of Strategic Human Resource Management." *Personnel Review*, 15, 2-8.
- Espedal, B. 2005. "Management Development: Using Internal or External Resources in Developing Core Competence", *Human Resource Development Review*, 4(2):136-158.
- Flamholtz, E., ve Lacey, J. 1981. *Personnel Management: Human Capital Theory and Human Resource Accounting*. Los Angeles, CA: Institute of Industrial Relations, UCLA.
- Grant, R. M. 1991. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Guest, D. 1999. "Human Resource Management and Industrial Relations." *Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management*, 1, 94-113.
- Hamel G. and Prahalad C.K. 1989. "Strategic Intent." *Harvard Business Review*, May-June, 63-76.
- Hamel G. and Prahalad C.K. 1990. "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Hamel G. Prahalad C.K. 1994. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts
- Hamel, G., Prahalad, C.K. 1996. *Geleceği Kazanmak*, Çeviren: Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Heery, E., ve Noon, M. 2008. *A dictionary of human resource management*. OUP Oxford.
- Kak, A., Sushil 2002. "Sustainable Competitive Advantage with Core Competence: A Review". *Global Journal of Flexible Systems Management*, 3(4):23-38
- Khandekar A., Sharma A. 2005. "Managing Human Resource Capabilities For Sustainable Competitive Advantage An Empirical Analysis From Indian Global Organisations." *Education + Training*, Vol. 47 Iss 8/9 pp. 628 - 639
- Kim B. Y., Oh H. 2004. "How Do Hotel Firms Obtain a Competitive Advantage?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume:16, Number:1, 65-71.
- Kuşlivan, S., Kuşlivan, Z., İlhan, I., ve Buyruk, L. 2010. "The Human Dimension a Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry." *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- Lado, A. A., ve Wilson, M. C. 1994. "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective." *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lepak, D. P., ve Snell, S. A. 1999. "The Human Resource Architecture: Toward A Theory Of Human Capital Allocation and Development." *Academy of Management Review*, 24: 31-48
- Makridakis S. 1989. "Management in 21st Century. Long Range Planning Journal." 22, 37-53.
- Mayson, S., ve Barrett, R. 2006. "The 'Science and Practice of HRM in Small Firms." *Human Resource Management Review*, 16(4), 447-455.
- McKelvey, 1983. *Organizational Systematics: Taxonomy. Evolution. and Classification*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Nickson, D. 2013. *Human Resource Management for Hospitality*. Tourism and Events. Routledge Taylor ve Francis Group, London and Newyork.
- Okumus, F., Altınay, L., ve Chathoth, P. (2010). *Strategic Management in the International Hospitality and Tourism Industry*. Routledge.
- Okumuş, F. 2008. *Strategic Human Resources Management Issues in Hospitality and Tourism Organizations*. Edited by: Dana V. Tesone, Pizam, Handbook of Hospitality Human Resources Management, Rosen College of Hospitality Management, Routledge Taylor ve Francis Group, London and Newyork 469-496.
- Özgen, H., ve Yalçın, A. 2011. *İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*. 2. Baskı. Nobel Kitabevi.
- Papatya, N. 2003. *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Pesic, M. A., Milic, V. J., ve Stankovic, J. 2013. "Application of Vrio Framework for Analyzing Human Resources Role In Providing Competitive Advantage." *Tourism ve Management Studies*, 575-586.
- Rumelt, R. P. 1984. *Towards a Strategic Theory of the Firm*. In B. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management* (pp. 556-570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sarma, A.M.. 2009. *Personnel and Human Resource Management*. Mumbai, IND: Himalaya Publishing House, ProQuest ebrary. Web. 19 February 2016.
- Sasser, W.E., Olsen, R.P. and Wyckoff, D.D. 1978. *Management of Service Operations*, Allyn ve Bacon, Boston, MA.
- Schon D.A. 1983. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books New York
- Steffy, B. D., ve Maurer, S. D. 1988. "Conceptualizing and Measuring the Economic Effectiveness of Human Resource Activities." *Academy of Management Review*, 13(2), 271-286.
- Tracey, J. B., ve Nathan, A. E. 2002. "The Strategic and Operational Roles of Human Resources an Emerging Model." *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(4), 17-26.
- Ulrich, D. 1991. *Using Human Resources for Competitive Advantage*. In R. Kilmann, I. Kilmann, and Associates (Eds.) *Making Organizations Competitive*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vučetić A. 2012. "Human Resources as a Competitive Advantage of Travel Agencies in Montenegro." *Turizm Volume* 16, Issue 2, 78-87.

- Walsh, K., Sturman, M. C., ve Longstreet, J. 2010. "Key Issues in Strategic Human Resources". [Electronic version]. Retrieved [insert date], from Cornell University, School of Hospitality Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/237>
- Wernerfelt, B. 1984. "A Resource-Based View Of The Firm." *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wisher V. 1994. "Competencies: The Precious Seeds of Growth." *Personnel Management*, July, 36-39.
- Woods, R. H. 1999. "Predicting is Difficult, Especially about the Future: Human Resources in the New Millennium." *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 443-456.
- Wright, P. M., ve McMahan, G. C. 1992. "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management." *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., ve Snell, S. A. 2001. "Human Resources and the Resource Based View of the Firm." *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., ve McWilliams, A. 1994. "Human Resources And Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective." *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., ve Scott, S. W. 1998. "Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance." *Human Resource Management (1986-1998)*, 37(1), 17.