

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TEMEL YETENEKLERİNİN AHP TEMELLİ TOPSİS YÖNTEMİ İLE ANALİZİ

THE ANALYSIS OF CORE COMPETENCES OF HOSPITALITY
ENTERPRISES BY AHP BASED FUZZY TOPSIS METHOD

Gonca MANAP DAVRAS¹

İbrahim ÇETİNTÜRK²

Received: 10.12.2015, Accepted: 20.04.2016, Published: 30.06.2016

ÖZ

Temel yetenekler, aynı sektörde faaliyet gösteren bir işletmenin diğer işletmelerden farklılaşmasında ayırt edici bir unsurdur. Kaynak ve yetenekleri değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kriterlerine sahip olan işletmeler rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebileceklerdir. Araştırmanın amacı, konaklama işletmesine rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli temel yeteneğin belirlenmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan konaklama işletmesinin tespit edilmesidir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketlerde beş yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan üst düzey yöneticilerin 5 ana kriter ve buna bağlı 4'er alt kriteri değerlendirmeleri istenmiştir. 15 yönetici üzerinde yapılan anket sonuçları Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP- Analytic Hierarchy Process) ile değerlendirilerek kriter ağırlıklandırılmaları yapılmıştır. Kriterlerin ağırlık dereceleri dikkate alınarak Antalya'nın Belek bölgesinde faaliyet gösteren 4 adet beş yıldızlı konaklama işletmesi TOPSIS (Technique For Order Preference By Similarity To An Ideal Solution) yöntemi kullanılarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açısından değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, yenilikçi yapı kriterinin diğer kriterlere göre daha önemli olduğu saptanmıştır. Oteller rekabet üstünlüklerine göre değerlendirilmiş, D otelinin aynı bölgede faaliyet gösteren diğer konaklama işletmelerine göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: *Temel yetenek, AHP, TOPSİS, Konaklama İşletmesi, Rekabet Avantajı*

ABSTRACT

Core competencies is a differentiating factor that distinguishes a business from the others in the same factor. The businesses that possesses these criteria such as valuable, unique, imitability, nonsubstitutable gets sustainable competitive advantage against the others. The objective of the research is to determine the most important core competence which provides a

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta Meslek Yüksekokulu, Yrd. Doç. Dr.

² Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yrd. Doç. Dr.

competitive advantage to hospitality enterprises and is to determine the hospitality enterprise which provides sustainable competitive advantage.

The survey technique was used as a data collection tool in the research. In surveys, senior executives working in five-star hospitality enterprises were asked to evaluate 5 main criteria and accordingly 4 sub-criteria for each. The criteria-weighting of the results of the survey carried out on 15 executives was performed by evaluating with AHP- Analytic Hierarchy Process. Considering the weighting degrees of the criteria, 4 five-star hospitality enterprises operating in Belek region of Antalya were evaluated in terms of sustainable competitive advantage by using TOPSIS (Technique For Order Preference By Similarity To An Ideal Solution) method. As a result of the research, innovative building criteria was observed to be more important than other criteria. Hotels were evaluated according to their competitive advantages; D hotel was observed to have a sustainable competitive advantage compared to other hotel enterprises operating in the same region.

Keywords: *Core Competence, AHP, TOPSIS, Hospitality Enterprises, Competitive Advantage*

1. GİRİŞ

Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin pazarda söz sahibi olabilmesi için rakiplerinden farklı stratejiler uygulaması gerekmektedir. Firmalar bu farklılıklarını içsel kaynakları ile oluşturabilirler (Yalıtık ve Yüregir, 2013). İçsel kaynaklar içerisinde yer alan temel yetenekler işletmenin en değerli varlıklarını oluşturmaktadır. Temel yetenekler, farklı ürün yeteneklerinin nasıl koordine edileceğini ele alan ve çeşitli teknolojilerin entegrasyonunu değerlendiren organizasyonlarda kolektif öğrenme şeklidir (Pralad ve Hamel, 1990). Temel yetenekler, rakip işletmeler tarafından anlaşılması ve taklit edilmesi güç olan bilgi, yetenek ve becerileri ifade etmektedir (Çetintürk, 2014). Temel yetenekler firmada stratejik olarak değerli olmaları ile yeteneklerden ayrılmaktadır. (Hafeez vd. 2002a). Bu açıdan dikkatli bir şekilde korunmalı ve sürekli gelişimi sağlanmalıdır (Hafeez vd. 2002b). Temel kavramı “en kritik ve en önemli” anlamında kullanılmaktadır. Temel yeteneklerin en önemli özellikleri benzersiz, değerli ve taklit edilemez olmalarıdır. Temel yetenekler şiddetli rekabet ortamında konaklama işletmesinin hayatta kalmasında ve gelişiminde önemli rol oynamaktadır (Zhan vd. 2012).

İşletmelerin çoğu birbirine ortak teknolojilerle bağlhyrsa temel yetenek alanı teknolojidir. Avantaj pek çok farklı kaynaktan doğabilir. Konum avantaj kaynağı olabilir; örneğin belirli bir bölgede düşük işgücü maliyetleri sağlayabilir. Boyut da ölçek ekonomilerinde avantaj kaynağı olabilir. Daha üstün know-how’a sahip olan işletme, daha kaliteli ürünler üretebilir, bunları daha iyi pazarlayabilir, daha iyi satıcılara sahip olabilir, müşterileriyle daha yakından ilgilenebilir. Eğer strateji hizmet ile ilgiliyse, işletmenin daha iyi

tasarım sistemleri ya da ürünü daha kolay servis etme konusunda beceri avantajına sahip olması beklenebilir (Campbell ve Luchs, 2002).

Turizm işletmeleri üstün temel yetenekleri ile rakip işletmeler karşısında rekabet avantajı elde ederler. Buna yönelik işletmelerin üstün yeteneklerini tanımaları, değerlendirmeleri, geliştirmeleri ve farklı sektörlerde/alanlarda yaygınlaştırmaları gerekmektedir (Çetintürk, 2014). Turizm işletmelerinde temel yetenek gücünü etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Fakat bu faktörlerin temel yetenek olarak değerlendirilmesi kompleks bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Zhan vd. 2012).

İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetenekler; *İnsan kaynakları* 'İK' (Barney ve Wright, 1998), *Örgüt kültürü* 'ÖK' (Barney, 1986), *Kurumsal itibar* 'Kİ' (Bharadwaj vd. 1993), *Yenilik* 'Y' (Lawson ve Samson, 2001) ve *Bilgi Teknolojilerinden* 'BT' (Mata vd., 1995; Ray vd., 2004) oluşmaktadır. *İnsan kaynakları*, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri ve rekabetçi üstünlük kazanmaları sahip oldukları nitelikli insan kaynaklarına ve bu kaynakları ellerinde tutabilme düzeylerine bağlıdır (Ayyıldız Ünnü ve Keçecioğlu, 2009:1171). *Örgüt kültürü*, bir firmanın değerler, inançlar, tavırlar ve semboller dizisidir. Firma kültürü yalnızca firmanın ilgili çalışanlarını, müşterilerini, tedarikçilerini ve rakiplerini değil, aynı zamanda bir firmanın bu kilit aktörlerle ne tür bir etkileşim içerisinde olacağını da tanımladığından, kültürün firma üzerinde her daim hissedilen etkileri olduğu söylenebilir (Barney, 1986). *Kurumsal itibar*, iç ve dış çevrenin firmayı değerlendirmesi sonucu oluşan algıyı ve firmanın entelektüel birikimini yansıtmaktadır. Kurumsal itibar, farklılık yaratan, kuruma rekabetçi avantaj sağlayan eşsiz bir değer olarak ele alınmakta ve önem kazanmaktadır (Öncel ve Sevim, 2014:142). Hızla değişen pazar koşullarında yenilik yeteneğine sahip işletmelerin, bu değişimleri takip edebilmesi ve işletmesinde hayata geçirmesi daha kolaydır (Karakılıç, 2008:22). *Bilgi Teknolojileri*, müşterilerin hizmeti satın aldıkları işletmeler ile iletişime geçmelerini sağlayan bir sistemdir (Tseng vd., 2008:1019).

Barney (1991), Hitt vd. (2009), Dess vd.'ne (2010) göre tüm firma kaynakları sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak bir özelliğe sahip değildir. Bu özelliğe sahip olabilmesi için firma kaynaklarının *değerli olması* (*valuable*), mevcut ve potansiyel rakipleri arasında *nadir olması* (*rarely*), *taklit edilememesi* (*inimitability*) ve *ikame edilememesi* (*non-substitutability*) gerekmektedir. Değer sorusu ile işletmenin yeteneklerinin çevresel tehdit ve fırsatlara cevap verip vermediği incelenmektedir. Nadirlik sorusu ile yeteneklerin benzersiz olması veya az sayıda firma tarafından kontrol edilmesi sorgulanmaktadır. Taklit edilme sorusu ile yeteneklerin elde edilmesi ve geliştirilmesinin rakip işletmeler için maliyet unsuru oluşturması söz konusudur. Son olarak ikame edilme sorusu ile mevcut yeteneklerin pazarda ikamesinin olup olmadığı sorusuna cevap aranmaktadır (Göral, 2014).

Çalışmamızda belirlenen 5 ana kriter (insan kaynakları, örgüt kültürü, kurumsal itibar, yenilik, bilgi teknolojileri) ve her ana kriterlere ait 4 alt kriter (değerli olması, nadir olması, taklit edilememesi ve ikame edilememesi) anket yöntemi ile beş yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan üst düzey yöneticiler tarafından ikili karşılaştırmaları yapılmış ve bu sonuçlara göre AHP kriterlerinin görelî öncelikleri tespit edilmiştir. Bu görelî öncelikler dikkate alınarak TOPSİS yöntemiyle 4 otel işletmesinin sürdürülebilir rekabet üstünlükleri değerlendirilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMA

Literatür taraması sonucu işletmelerin rekabet stratejilerinin belirlenmesi konusunda yapılan çalışmalarda çok kriterli karar verme tekniklerinden, Analitik Hiyerarşi Süreci, Bulanık TOPSIS (Technique for Order Preference By Similarity to an Ideal Solution) yöntemi ve FUZZY matematiksel modelleme yaklaşımının kullanıldığı saptanmıştır.

Hafeez vd.'nin (2000) araştırmaları firmanın yeteneklerini değerlendirmede yapısal bir çerçeve çizmektedir. Çalışmanın ayırt edici özelliği, finansal olduğu kadar finansal olmayan ölçütlerin değerlendirilmesinde çok kriterli karar verme yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Süreci'nin kullanılmasıdır. Bu yöntem, homojen ölçütler (karlılık, satışlarda artış) ve heterojen ölçütlerin (karlılık, müşteri tatmini) ikili karşılaştırmasına izin vermektedir. Araştırma sonucunda firmanın temel yetenek alanı performans değerlendirme ve süreç teknolojisi olarak belirlenmiştir.

Hafeez vd. (2002a) araştırmalarının uygulamasını tekstil sektöründe yapmışlardır. Araştırma Analitik Hiyerarşi Süreci yöntemi ile temel yeteneklerin belirlenmesinde yapısal bir çerçeve oluşturmuştur. Araştırma, yeteneklerin değerlendirilmesinde finansal olduğu kadar finansal olmayan ölçütlerin ele alınması ile diğer çalışmalardan farklı bir karakteristik özellik göstermektedir.

Hooley vd. (2005) araştırmalarında, pazarlama kaynaklarının firma performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Pazarlama kaynaklarını; müşteri ilişkileri yeteneği, pazar yeniliği yeteneği, insan kaynakları ve kurumsal itibar olmak üzere dört kriterle ele almışlardır. Araştırma bulgularına göre, pazarlama kaynakları finansal performansı doğrudan etkilemektedir. Müşteri tatmini ve sadakati üzerinde aynı zamanda üstün pazar performansının inşa edilmesinde dolaylı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Hafeez vd. (2007) çalışmalarında, firma kaynaklarını ve yeteneklerini değerlendirmek için iki aşamalı Analitik Hiyerarşi Sürecini kullanarak bir çerçeve oluşturmuşlardır. Çalışmanın ayırt edici özelliği firma yetenekleri ve entelektüel varlıklar arasında ilişkinin kurulmasıdır. Firmanın finansal ve finansal olmayan performansının ölçülmesinde Balanced Scorecard

(kurumsal karne) kullanılmıştır. İlk aşamada beş adet firmanın yeteneklerinin karşılaştırılmasında üç kriter (nadirlik, taklit edilemezlik ve ikame edilemezlik) belirlenmiştir. İkinci aşamada ise nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez özellikler gösteren A firmasının yetenekleri değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda firmanın entelektüel varlıklarının (dizayn, üretim ve pazar bilgisi, firma itibarı) somut varlıklarına (araç gereç, donanım, teçhizat) göre daha önemli olduğu saptanmıştır.

Lin ve Wu'nun (2008:1088) çalışmalarında, Tayland'daki özel otel işletmelerinin farklı pazarlama stratejileri kıyaslanmıştır. Teorik çalışmaların incelenmesi sonrasında ve genel olarak rekabet avantajı araştırmalarında hizmet endüstrisinde özellikle kaynak ve yetenekler; yönetsel yetenekler, müşteri ilişkileri yetenekleri, pazar yeniliği yetenekleri, insan kaynakları değerleri ve itibar değerleri olarak tanımlanmaktadır. Çalışmada, başarılı pazarlama stratejisi kararını vermenin firma kaynakları ve yeteneklerine bağlı olduğu saptanmıştır. Çalışma sonucunda müşteri ilişkileri yeteneğinin, pazarlama yeniliği yeteneğinin ve itibar değerlerinin özel otellerin rekabet avantajını önemli ölçüde etkilediği saptanmıştır.

Zhan vd.'nin (2012) çalışmalarında otel işletmelerinin temel yeteneklerinin belirlenmesinde Fuzzy matematiksel modeli kullanılmıştır. Çalışmada Fuzzy modelinin, otelin temel yeteneklerinin değerlendirilmesinde yönetimi ve uygulaması kolay, pratik ve kullanışlı bir metod olduğu belirtilmiştir. Çalışmada konaklama işletmelerinin temel yeteneklerinin belirlenmesinde beş temel kriter belirlenmiştir. Bu kriterler; maddi olmayan kaynaklar, teknik yetenekler, yönetsel yetenekler, operasyon kabiliyeti ve kurumsal kültürden oluşmaktadır. Otel işletmelerinin temel yeteneklerini değerlendirme sonuçları tamamen fiili durumu yansıtmakta ve bu yeteneklerini tanımlarına yardımcı olmaktadır. Araştırma sonucunda en yüksek ortalama değeri fiziksel olmayan kaynaklar (marka, insan kaynakları, dış kaynaklar) almıştır. En düşük değer ise yönetsel yeteneklere aittir.

Kashi ve Friedrich'in (2013) çalışmalarında, "İşletmede her bir pozisyon için temel yetenekler nelerdir?" ve "Hangi yetenekler daha fazla geliştirilebilir ve iyileştirilebilir?" soruları araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı, üst düzey yöneticilerin temel yeteneklerini belirlemek, bu yetenekleri önem sırasına göre sıralamak ve küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler arasındaki sonuçları karşılaştırmaktır. Çalışmada Analitik Hiyerarşi Süreci yönteminden faydalanılmıştır. AHP metodu kullanarak yetenek modellerini oluşturmak, insan kaynakları yöneticilerine bazı alanlarda yardımcı olmaktadır. Bu alanlar, eğitim planlama ve gelişim faaliyetleri, çalışanları değerlendirme, yeni personeli işe alma ve ücretlendirmeden oluşmaktadır.

Yaltırık ve Yüregir (2013) çalışmalarında, temel yeteneklerin rekabet avantajı, strateji geliştirme ve yatırımlar üzerindeki rolünü ele almışlardır. Çalışmanın amacı, firmaların rekabet üstünlüğünün sağlanması, strateji oluşturma ve

teknolojik yatırımların yapılması ve sahip oldukları temel yeteneklerin belirlenmesidir. Temel yeteneklerin farkındalığının sağlanması amacıyla bankacılık sektöründe anket çalışması uygulanmıştır.

Karaatlı vd. (2014) çalışmalarında, Isparta ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otelin tur operatörü seçiminde göz önüne aldığı kriterlerin ağırlık dereceleri Analitik Hiyerarşi Süreci(AHP- Analytic Hierarchy Process) ile ve elde edilen ağırlıklar çok kriterli karar verme tekniklerinden Bulanık TOPSIS yöntemi kullanılarak tur operatörleri değerlendirilmiş ve otel için en uygun tur operatörü tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, araştırmada belirlenen alternatiflerden Jolly Tur ve ETS Tur sermaye, güvenilirlik ve zorunlu hizmet sigortası kriterleri açısından en yüksek değerleri almıştır.

Erciş vd. (2014) çalışmalarında, kış turizmi kapsamında faaliyet gösteren otel işletmelerinin sahip oldukları pazarlama kaynaklarına en uygun rekabet stratejilerinin seçiminin belirlenmesi amaçlanmıştır. Otel işletmelerinin rekabetçi pazarlama stratejisi seçiminde sahip olduğu pazarlama kaynakları ve rekabet stratejisi kriterleri; yönetim kapasitesi, müşteri ilişkileri kapasitesi, pazar inovasyon kapasitesi, insan kaynakları değerleri ve firma ünü değerleri boyutlarından oluşmaktadır. Elde edilen verilere uzman görüşüne dayalı karar verme yöntemlerinden olan Analitik Hiyerarşi Süreci ve alternatiflerin önem sıralamasının yapıldığı TOPSIS yöntemi uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre otel işletmelerinin rekabet avantajı elde etmelerinde etkili olan pazarlama kaynağı müşteri ilişkileri kapasitesi olarak belirlenmiştir.

3. YÖNTEM

3.1. Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP)

Analitik Hiyerarşik Süreci (AHP), Thomas L. Saaty tarafından 1971-1975 yılları arasında geliştirilen bir yöntemdir (Saaty, 1987: 161). Çok sayıdaki alternatifler içinden karar verme yöntemlerinden biri olan AHP, nicel ve nitel kriterleri sürece dâhil eder (Ecer ve Küçük, 2008:358). Bir konuyla ilgili olarak verilecek kararlarda verilen yargı kişiden kişiye değiştiğinden bu yöntem bu esnekliği de sağlamaktadır. Bu yöntemde kriterler arasında değerlendirme yapılırken kararı verecek olan kişinin yargısı da devreye girmektedir (Dündar ve Ecer, 2008:198). AHP yönteminde uygulamasında şu adımlar izlenir:

1.Adım: Karar Hiyerarşisinin Oluşturulması: Çalışmanın amacı belirlenir ve buna uygun karar hiyerarşisi oluşturulur. Konuyla ilgili, açık ve anlaşılır olarak birden fazla kriter ve istenirse alt kriterler oluşturulur (Kuruüzüm, 2001:86). Karar hiyerarşisinin tepesinde ana hedef yer almakta, orta seviyede kriterler ve en düşük seviyede ise alternatifler bulunur (Saaty, 2008: 85). Oluşturulan bu hiyerarşik yapı problemin temel unsurlarını belirlerken, karmaşasında önüne geçmektedir.

2.Adım: İkili Karşılaştırma matrislerinin ve Üstünlüklerin Belirlenmesi: Amaç, kriterler ve alt kriterler belirlendikten sonra kendi aralarında önem derecelerinin belirlenmesi ikili karşılaştırma matrisi meydana getirilir (Saaty, 1990: 12). Karar verici kriter matrisi veya alternatif matrisi için kriterler veya alternatifler ikili olarak birbiriyle karşılaştırılır. Karşılaştırmalar önceliklerin belirlenmesi için gereklidir. Karşılaştırmada Tablo 1’deki ölçek kullanılır.

Tablo 1. Analitik Hiyerarşi Sürecinde Kullanılan Ölçek

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit önem	İki faaliyet amaca eşit düzeyde katkıda bulunuyor
3	Birinin diğerine göre orta derecede daha önemli olması	Tecrübe ve yargı faaliyeti diğerine orta derecede tercih ettiriyor
5	Kuvvetli düzeyde önem	Tecrübe ve yargı faaliyeti diğerine kuvvetli bir şekilde tercih ettiriyor
7	Çok kuvvetli düzeyde önem	Bir faaliyet güçlü bir şekilde tercih ediliyor ve baskınlığı uygulamada rahatla görülür.
9	Aşırı düzeyde önem	Bir faaliyetin diğerine tercih edilmesine ilişkin kanıtlar büyük bir güvenliğe sahip
2,4,6,8,	Ortalama değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanmak üzere iki ardışık yargı arasına düşen değerdir.

Kaynak: Saaty, 1990: 15

Tablo 1’de gösterilen ölçek doğrultusunda karşılaştırmalı matris oluşturulur. Konusunda uzman kişi veya kişilerce karşılaştırmalar yapılır. Matristeki w_i/w_j terimi amaç için i. kriterin j. kriterden ne kadar daha önemli olduğu anlamına gelir. Örneğin bu değer 3 ise, i.kriterin j. kriterine göre birinin diğerine göre orta derecede daha önemli olması anlaşılmaktadır. Bu durumda benzer şekilde, j. kriter de i. kriterine göre 1/3 düzeyinde önemli olmaktadır. Kriterlerin kendileriyle karşılaştırılması 1’e eşittir.

3.Adım: Görelî Önceliklerin Belirlenmesi: Bu aşamada ilgili matristeki her bir ögenin diğer öğelere göre önemini gösteren görelî öncelik değerleri hesaplanır. Bu amaçla kullanılan çeşitli yöntemler mevcuttur. Ancak literatürde en yaygın olarak kullanılan normalizasyon yönteminde, her sütundaki tüm değerler toplanır, daha sonra ilgili sütundaki tüm değerler o

sütunun toplamına bölünür. Elde edilen değerlerin satır toplamı alınıp, bu toplam satırdaki eleman sayısına bölünür. Bu şekilde kriterlerin öncelik değerleri bulunmuş olur (Kuruüzüm, 2001:87). Alternatiflerin öncelikleri de bu şekilde hesaplanır.

$i=1,2,3,\dots,n$ ve $j=1,2,3,\dots,n$ olmak üzere;

$$a_{ij} = \frac{w_{ij}}{\sum_{i=1}^n w_{ij}} \quad W_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{n}$$

4.Adım: Matrisin Tutarlılığının (CR) Hesaplanması: Çalışmanın tam anlamıyla tutarlı olması beklenmez. Bu oran için üst limitin %10 olması istenir. 0.1'den büyük çıkarsa yeniden değerlendirme yapılması gerekmektedir. Matrisin tutarlılığının hesaplanması için öncelikle Tutarsızlık Endeksi (CI) hesaplanır. Bu noktada öncelikle λ_{max} yani maksimum özdeğer hesaplanır.

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

Tutarlılık oranının hesaplanmasında ihtiyaç duyulan bir başka değer ise Rassallık Endeksi (RI)'dir. Sabit sayılardan meydana gelen RI değerleri Tablo 2'de verilmiştir. Rassallık Endeksi en çok 15 boyutlu matrisler için hesaplanabilir.

Tablo 2: Rassallık Endeksi Verileri

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Bu bilgiler doğrultusunda Tutarlılık Oranı (CR) değeri hesaplanır.

$$Tutarlılık Oranı (CR) = \frac{Tutarsızlık Endeksi (CI)}{Rassallık Endeksi (RI)}$$

3.2. TOPSIS Yöntemi

Hwang ve Yoon (1981) tarafından çok kriterli karar verme tekniği olarak TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) ideal çözümü bulurken hem pozitif ideal çözüme en kısa mesafe hem de negatif ideal çözüme en uzak mesafe hesaplanmaktadır. Bu uzaklıklara göre tercih sıralaması yapılır.

İdeal çözüm, tüm kriterler sağlandıktan sonra tercih edilen alternatiflerin bu kriterleri olması gereken yani ideal seviyelerde yerine getirmesidir. Eğer ideal çözüm uygulanamaz ya da ulaşılamaz olursa, o zaman ideal çözüme en yakın noktanın seçilmesi gerekmektedir. Pozitif-ideal, çözüme en yakın çözüm

olurken, negatif-ideal, çözüme en uzak çözüm olmaktadır (Özgüven,2011:115). TOPSIS metodunda aşağıdaki adımlar izlenir:

1.Adım: Amaçların belirlenmesi ve değerlendirme kriterlerinin tanımlanması

2.Adım: Karar Matrisinin oluşturulması: Karar matrisinde, alternatifler (m) alt satır vektör olarak, kriter (n) sütun vektör olarak oluşturulur. İnci alternatifin j'inci kritere göre değeri gösterilir (Aktaş vd.,2015:229-230).

3.Adım: Normalleştirilmiş Karar Matrisinin Oluşturulması: Normalizasyon işlemi aşağıdaki gibi yapılır.

$$R_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2}} \quad (i = 1,2,3,\dots,m \quad j=1,2,3,\dots,n)$$

Karar matrisindeki her bir x_{ij} değeri ilgili sütun vektörünün toplamının karekökünü alınarak matris normalize edilir.

4.Adım: Ağırlıklı Normalleştirilmiş Karar Matrisinin Oluşturulması: Her bir j. kriterin görelî ağırlık değeri bulunur.

Burada ağırlıkların belirlenmesinde karar vericinin sübjektif görüşlerine yer verilir (Demireli, 2010:105). Ağırlıkların toplamı 1'e eşit olmalıdır. Ağırlıklı normalleştirilmiş karar matrisi değeri (V_{ij}), kriterlerin ağırlıkları (W_j) ile normalizasyon değeri (R_{ij}) çarpılarak elde edilir.

$$V_{ij} = W_j \times R_{ij} \quad (i = 1,2,3,\dots,m \quad j=1,2,3,\dots,n)$$

5.Adım: Pozitif İdeal (A^*) ve Negatif İdeal (A^-) Çözümlerin Oluşturulması: Pozitif ideal çözüm kümesini (A^*) ağırlıklı normalleştirilmiş karar matrisinin sütun değerlerinin en büyükleri oluşurken negatif ideal çözüm kümesini (A^-) ağırlıklı normalleştirilmiş karar matrisinin sütun değerlerinin en küçükleri oluşturmaktadır.

6.Adım: Ayırım Ölçülerinin Hesaplanması: Her bir alternatifler değerlendirmeler sürecinde pozitif ve negatif ideal çözüm kümesinden uzaklaşır.

Sapma değeri Pozitif İdeal Ayırım (S_i^*) ve Negatif İdeal Ayırım (S_i^-) olarak hesaplanır.

$$S_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^*)^2} \quad S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}$$

Hesaplanan S_i^* ve S_i^- değeri sayısı, alternatif sayısı kadar olacaktır.

7.Adım: İdeal Çözüme Görelî Yakınlığın Hesaplanması: Alternatiflerin ideal çözüme mesafesi (C_i^*) aşağıdaki gibi hesaplanır.

$$C_i^* = \frac{s_i^-}{s_i^- + s_i^+}$$

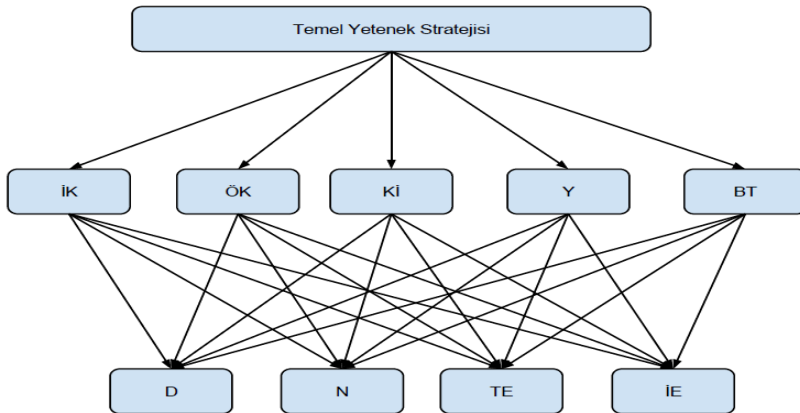
Burada C_i^* değerin büyük olması i . alternatifin ideal pozitif değere yakın, ideal negatif değere uzak olduğunu gösterir. Burada C_i^* , 0 ile 1 arasında bir değer alır ve C_i^* , değerinin 1'e yakın olması ideal çözüme olan yakınlığını ve 0'a yakın olması ideal çözüme olan uzaklığını gösterir (Ertuğrul ve Özçil, 2014:267-282). Alternatifler C_i^* değerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanır. Daha büyük değere sahip alternatif daha iyi performansa sahiptir.

3.3. Uygulama

İşletmeler rekabet üstünlüğünü fiziksel kaynaklarından daha fazla düzeyde fiziksel olmayan yetenekleri ile elde etmektedir. Fiziksel olmayan yeteneklerin taklit edilmesi daha zor ve uzun süre alan bir süreçtir. Bu süreçte işletmeler elde ettiği rekabet üstünlüğü ile gelirlerini artırmaktadır. Çalışmamızda işletmelerin rekabet üstünlükleri açısından değerlendirmeleri AHP ve TOPSIS yöntemiyle yapılmaktadır.

İşletmelerin rekabet üstünlüklerinin değerlendirilmesinde insan kaynakları, örgüt kültürü, kurumsal itibarı, yenilikçi yapısı ve bilgi teknolojisi düzeyi ana kriterler olarak alınmıştır. Barney (1991:69,70), belirli bir firma kaynağı ile sürdürülebilir rekabetçi üstünlük arasındaki ilişkinin anlaşılması için bir takım özel ampirik soruları önerir. Bu sorularda ana kriterin her biri için alt kriterler olarak belirlenmiştir. Bu alt kriterler, değerli olması, nadir olması, taklit edilemez olması ve ikame edilemez olmasıdır. Bu kriterler Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Temel Yetenek Stratejisi Seçim Hiyerarşisi



Literatür incelemesinde, konaklama işletmelerinin temel yeteneklerini belirlemeye yönelik çalışmaların sınırlı sayıda olduğu tespit edilmiştir. Hooley

vd. (2005) araştırmalarında, pazarlama kaynaklarını; müşteri ilişkileri yeteneği, pazar yeniliği yeteneği, insan kaynakları ve kurumsal itibar olmak üzere dört kriterle ele almışlardır. Lin ve Wu (2008:1088) “AHP yöntemi kullanılarak Tayvan’daki özel oteller için pazarlama stratejisi belirlenmesi” konulu çalışmalarında kaynak ve yetenek kriterleri; yönetsel yetenekler, müşteri ilişkileri yetenekleri, pazar yeniliği yetenekleri, insan kaynakları değerleri ve itibar değerleri olarak tanımlanmıştır. Rekabet stratejisinin belirlenmesine yönelik alt kriter ise; farklılaşma, odaklanma ve maliyet liderliği stratejisi olarak belirlenmiştir. Erciş vd. (2014) “Çok kriterli karar verme yöntemleri ile otel şletmelerinde rekabetçi pazarlama stratejisi seçimi” adlı çalışmalarında, otel şletmelerinin rekabetçi pazarlama stratejisi seçiminde sahip olduğu pazarlama kaynakları ve rekabet stratejisi kriterleri; yönetim kapasitesi, müşteri ilişkileri kapasitesi, pazar inovasyon kapasitesi, insan kaynakları değerleri ve firma ünü değerleri boyutlarından oluşmaktadır. Rekabet stratejisinin belirlenmesine yönelik alt kriter ise; farklılaşma, odaklanma ve maliyet liderliği stratejisi olarak belirlenmiştir. Şekil 1’de konaklama şletmelerinin temel yeteneklerine yönelik üst kriterlerin belirlenmesinde literatür çalışmalarından faydalanılmıştır. Bu kriterler; *İnsan kaynakları* ‘İK’ (Barney ve Wright, 1998), *Örgüt kültürü* ‘ÖK’ (Barney, 1986), *Kurumsal itibar* ‘Kİ’ (Bharadwaj vd. 1993), *Yenilik* ‘Y’ (Lawson ve Samson, 2001) ve *Bilgi Teknolojilerinden* ‘BT’ (Mata vd., 1995; Ray vd., 2004) oluşmaktadır. Konaklama şletmelerinin temel yeteneklerine yönelik alt kriterlerin belirlenmesinde Barney (1991); Hitt vd. (2009); Dess vd. (2010); firma kaynaklarının değerli olması ‘D’ (valuable), mevcut ve potansiyel rakipleri arasında nadir olması ‘N’ (rarely), taklit edilemez olması ‘TE’ (inimitability) ve ikame edilemez olması ‘İE’ (non-substitutability) gerekmektedir.

Tablo 3. Ana Kriterlerin Karşılaştırılması

	İnsan kaynakları	Örgüt Kültürü	Kurumsal İtibar	Yenilikçi Yapı	Bilgi Teknoloji Düzeyi	Görelİ Öncelik
İnsan kaynakları	1	2	2	1/3	2	0,250
Örgüt Kültürü	1/2	1	2	1/2	4	0,221
Kurumsal İtibar	1/2	1/2	1	1/2	2	0,130
Yenilikçi Yapı	3	2	2	1	5	0,346
Bilgi Teknoloji Düzeyi	1/2	1/4	1/2	1/5	1	0,061

Tutarlılık Oranı (CR) = 0,0758

Konaklama İşletmelerinin Temel Yeteneklerinin AHP Temelli TOPSIS Yöntemi ile Analizi

Otel işletmelerinin temel yetenekleri hakkında değerlendirme yapabilecek bilgi düzeyine sahip oldukları için beş yıldızlı otellerin genel müdür ve satış müdürlerinden oluşmak üzere 15 kişi üzerinde anket yöntemi uygulanmıştır. Anketlerde insan kaynakları, örgüt kültürü, kurumsal itibar, yenilikçi yapı ve bilgi teknoloji düzeyi başlıklı üst kriterleri ve her birinin altında aynı olarak üzere değerli olması, nadir olması, taklit edilemez olması, ikame edilemez olması alt kriterlerini de değerlendirmeleri istenmiştir. Anket çalışmasının sonuçlarının geometrik ortalamaları alınmış ve Tablo 3’de verilen ana kriterlerin ikili karşılaştırılmaları oluşturulmuştur. Tablo 3’te kriterlerinin birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucu yenilikçi yapı (0,346) kriterinin diğer kriterlere göre daha önemli olduğu görülmektedir. Diğer kriterlerin önem sıralaması ise insan kaynakları (0,250), örgüt kültürü (0,221), kurumsal itibarı (0,130), bilgi teknolojisi düzeyi (0,061) şeklindedir. İkili karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranı 0.07 olup bu oran değerlendirmenin güvenilir olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 4. Alt Kriterlerin Ana Kriterdeki Durumlarına Göre Genel Önem Düzeyleri

Ana Kriterler	Alt Kriterler	Görelî Öncelik	Tutarlılık oranı	Genel Önem
İnsan Kaynakları (0,250)	Değerli olması	0,077	0,04171	0,019
	Nadir olması	0,157		0,039
	Taklit edilemez olması	0,229		0,057
	İkame edilemez olması	0,535		0,134
Örgüt Kültürü (0,221)	Değerli olması	0,312	0,04412	0,069
	Nadir olması	0,471		0,104
	Taklit edilemez olması	0,137		0,030
	İkame edilemez olması	0,078		0,017
Kurumsal İtibar (0,130)	Değerli olması	0,594	0,06705	0,077
	Nadir olması	0,176		0,023
	Taklit edilemez olması	0,153		0,020
	İkame edilemez olması	0,075		0,010
Yenilikçi Yapı (0,346)	Değerli olması	0,184	0,06096	0,064
	Nadir olması	0,106		0,037
	Taklit edilemez olması	0,444		0,154

	İkame edilemez olması	0,264		0,091
Bilgi Teknolojisi (0,061)	Değerli olması	0,167	0,08661	0,010
	Nadir olması	0,094		0,006
	Taklit edilemez olması	0,258		0,016
	İkame edilemez olması	0,480		0,029

Tablo 4’de alt kriterlerin görelî öncelikleri ve her biri için tutarlılık oranları verilmiştir. Her biri için tutarlılık oranlarına bakıldığında oranların 0,10’dan düşük olduğu görülmektedir. Bu da çalışmanın güvenilir olduğunun bir göstergesidir. Genel Önem sütununda ise ana kriterlerin görelî öncelik değerleri ile alt kriterlerin görelî öncelik değerleri çarpılarak genel önem değerlerine ulaşılmıştır. Buna göre en önemli kriter yenilikçi yapı ana kriterinde taklit edilemez olması (0,154), bunu insan kaynakları ana kriterinde ikame edilemez olması (0,134), örgüt kültürü ana kriterinde nadir olması(0,104) izlemektedir.

Uygulamanın birinci kısmında, AHP ile kriterlerin genel önem değerleri belirlendikten sonra ikinci kısmında, elde edilen genel önem değerlerine göre işletmelerin rekabet üstünlükleri TOPSİS yöntemiyle değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Buna göre A, B, C ve D olmak üzere 4 ayrı otel işletmesi ele alınmıştır. Bu otel işletmeleri Antalya’nın Belek Bölgesinde bulunan Beş yıldızlı otellerdir. TOPSİS metodu kullanılarak ana ve alt kriterler dikkate alınarak rekabet üstünlükleri karşılaştırılmış ve oteller temel yetenekleri bakımından sıralanmıştır.

İkinci kısmın ilk aşamasında, belirlenen kriterlere göre uzman kişiler otellerin rekabet üstünlüklerini değerlendirerek 1 ile 10 puan arasında puanlar vermişlerdir. Bu puanlar doğrultusunda karar matrisi oluşturulmuş ve Tablo 5’de değerlendirmeler yapılmış karar matrisi elde edilmiştir. Karar Matrisinin normalizasyon işlemi aşağıdaki gibi yapılmış Tablo 5’daki değerlere ulaşılmıştır.

$$R_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2}} \quad (i = 1,2,3,\dots,m \quad j=1,2,3,\dots,n)$$

Tablo 5. Normalizasyon Sonucu Elde Edilen Değerler

	KRİTERLER									
	İKD	İKN	İKT	İKİ	ÖD	ÖN	ÖT	Öİ	KİD	KİN
A Otel	0,711	0,569	0,38	0,183	0,221	0,296	0,626	0,596	0,707	0,68
B Otel	0,569	0,711	0,444	0,365	0,369	0,445	0,564	0,596	0,606	0,544
C Otel	0,355	0,213	0,507	0,548	0,517	0,667	0,438	0,447	0,303	0,272

Konaklama İşletmelerinin Temel Yeteneklerinin AHP Temelli TOPSIS Yöntemi ile Analizi

D Otel	0,213	0,355	0,634	0,73	0,739	0,519	0,313	0,298	0,202	0,408
Ağırlıklı ar	0,019	0,039	0,057	0,134	0,069	0,104	0,03	0,017	0,077	0,023
	KİT	Kİİ	YYD	YYN	YYT	YYİ	BTD	BTN	BTT	BTİ
A Otel	0,552	0,183	0,222	0,296	0,626	0,596	0,707 1	0,296	0,626 2	0,296
B Otel	0,552	0,365	0,37	0,445	0,564	0,596	0,606 1	0,445	0,563 6	0,445
C Otel	0,442	0,548	0,517	0,667	0,438	0,447	0,303	0,667	0,438 4	0,667
D Otel	0,442	0,73	0,739	0,519	0,313	0,298	0,202	0,519	0,313 1	0,519
Ağırlıklı ar	0,02	0,01	0,064	0,037	0,154	0,091	0,01	0,006	0,016	0,029

Tablo 5’da kriterlerin en alt satırında her bir kriterin önemini gösteren ağırlık değerleri (W_{ij}) bulunmaktadır. Ağırlıklı normalleştirilmiş karar matrisi değerleri (V_{ij}), kriterlerin ağırlıkları (W_j) ile normalizasyon değerleri (R_{ij}) çarpılarak elde edilir. (Tablo 6)

$$V_{ij} = W_j \times R_{ij} (i = 1,2,3,\dots,m \quad j=1,2,3,\dots,n)$$

Tablo 6. Ağırlıklı Normalizasyon Değerleri

	KRİTERLER									
	İKD	İKN	İKT	İKİ	ÖD	ÖN	ÖT	Öİ	KİD	KİN
A Otel	0,014	0,022	0,022	0,024	0,015	0,031	0,019	0,01	0,054	0,016
B Otel	0,011	0,028	0,025	0,049	0,025	0,046	0,017	0,01	0,047	0,013
C Otel	0,007	0,008	0,029	0,073	0,035	0,069	0,013	0,007	0,023	0,006
D Otel	0,004	0,014	0,036	0,098	0,051	0,054	0,009	0,005	0,016	0,009
Ağırlıklar	KİT	Kİİ	YYD	YYN	YYT	YYİ	BTD	BTN	BTT	BTİ
A Otel	0,011	0,002	0,014	0,011	0,096	0,054	0,007	0,002	0,01	0,009
B Otel	0,011	0,004	0,024	0,016	0,087	0,054	0,006	0,003	0,009	0,013
C Otel	0,009	0,005	0,033	0,025	0,068	0,041	0,003	0,004	0,007	0,019
D Otel	0,009	0,007	0,047	0,019	0,048	0,027	0,002	0,003	0,005	0,015

Ağırlıklı normalizasyon matrisi kullanılarak ideal (A^*) ve negatif ideal (A^-) çözümler oluşturulmuştur. Her sütunun en büyük değerli elemanları belirlenerek pozitif ideal (A^*) çözümler elde edilir.

$$A^* = \{v_1^*, v_2^*, \dots, v_n^*\}$$

$$A^* = \{0.014, 0.028, 0.036, 0.098, 0.051, 0.069, 0.019, 0.01, 0.054, 0.016\}$$

$$A^- = \{0.011, 0.007, 0.047, 0.025, 0.096, 0.054, 0.007, 0.004, 0.01, 0.019\}$$

Her sütunun en küçük değerli elemanları belirlenerek negatif ideal (A^-) çözümler elde edilir.

$$A^- = \{v_1^-, v_2^-, \dots, v_n^-\}$$

$$A^- = \begin{cases} 0.004, 0.008, 0.022, 0.024, 0.0153, 0.031, 0.009, 0.005, 0.016, 0.006 \\ 0.009, 0.002, 0.014, 0.011, 0.048, 0.027, 0.002, 0.002, 0.005, 0.009 \end{cases}$$

Sapma değerleri pozitif ideal ayırım (S^*) ve negatif ideal ayırım (S^-) olarak hesaplanır.

$$S_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^*)^2} \quad S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}$$

$$S_i^* = (0.09899; 0.06738; 0.06051; 0.07312)$$

$$S_i^- = (0.07139; 0.06982; 0.07559; 0.09354)$$

Son adım olarak ideal çözüme görece yakınlık için C_i^* hesaplanır. Böylece A,B,C,D otellerinin rekabet üstünlükleri belirlenmiş olur.

$$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^*}$$

$$C_i^* = (0.419003; 0.508871; 0.555393; 0.561246)$$

TOPSİS yönteminde oteller rekabet üstünlüklerine göre değerlendirilmiş, D Otelinin (0,561246) rekabet üstünlüğünün en yüksek olduğu, A otelinin (0,419003) rekabet üstünlüğünün en düşük olduğu belirlenmiştir.

3. SONUÇ

Turizm sektörü ödemeler dengesi üzerindeki etkisi, istihdam yaratıcı etkisi, gelir yaratıcı etkisi, ihracat etkisi, bölgelerarası ekonomik gelişme üzerindeki etkisi, diğer sektörler üzerindeki çarpan etkisi ile ülke ekonomisine doğrudan ve dolaylı katkı sağlamaktadır. Konaklama işletmeleri turizm sektörünün en önemli alt kollarından birini oluşturmaktadır.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin ülkesel ve bölgesel rekabet ortamında üstünlük elde etmesi için ürün ve hizmetlerini farklılaştırması ve yeniden tasarlaması gerekmektedir. Günden güne gelişen ve farklılaşan müşteri tercihleri karşısında işletmelerin aynı veya birbirine benzer ürün ve hizmetlerle müşterilere hitap etmesi, kendilerini yenilememesi ve geleneksel yöntemlerle hareket etmesi işletme performansını olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmelerin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde etmesi, sahip olduğu içsel kaynakların etkin bir şekilde kullanımına bağlıdır. Üstün içsel kaynaklarının farkında olan ve

rekabet üstünlüğü aracı olarak kullanan işletmelerin rakipleri karşısında başarılı olmaları kaçınılmazdır.

Konaklama işletmesinde rekabet gücünü artırmanın temeli rekabet gücünün etkin bir şekilde değerlendirilmesi ile mümkündür (Zhan vd. 2012). İşletmelerin rekabet üstünlüklerinin değerlendirilmesinde ana kriterler (insan kaynakları, örgüt kültürü, kurumsal itibarı, yenilikçi yapısı ve bilgi teknolojisi düzeyi) ve alt kriterlerin (değerli olması, nadir olması, taklit edilemez olması ve ikame edilemez olması) görece öncelikleri AHP yöntemiyle belirlenmiştir. Uygulamanın ikinci kısmında, elde edilen görece önceliklere göre işletmelerin rekabet üstünlükleri TOPSIS yöntemiyle değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Buna göre A, B, C ve D olmak üzere 4 ayrı otel işletmesi ele alınmış, TOPSIS metodu kullanılarak ana ve alt kriterler dikkate alınarak rekabet üstünlükleri değerlendirilmiş ve oteller üstünlüklerine göre sıralanmıştır.

Araştırma sonucu yenilikçi yapı kriterinin diğer kriterlere göre daha önemli olduğu saptanmıştır. Yapılan araştırmalarda, yenilik yeteneği temel yetenek kavramının ana unsuru olarak değerlendirilmektedir (Karakılıç, 2008:22). Yenilik yeteneği nadir, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez firma kaynaklarıdır ayrıca dinamik yetenekler grubudur (Walsch vd. 2011). Lin (2008) yaptığı araştırmada, yenilik yeteneğinin özel otellerin rekabet avantajını önemli ölçüde etkilediğini saptamıştır. Yenilik faaliyetleri makro ölçekte, ülkenin/bölgenin rekabet gücünü artırmakta, aynı pazarda faaliyet gösteren ülkeler/bölgeler karşısında rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlamaktadır. Mikro ölçekte ise, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet gücünü artırmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, yenilikçi yapı ana kriterinin VRIO alt kriterlerine göre (değerlilik, taklit edilemezlik, nadirlik, ikame edilemezlik) genel önem değeri en yüksek kriter taklit edilemezliktir. Turizm işletmelerinde gerçekleştirilen yenilikler, fiziksel yenilikler (ürün yenilikleri) ile birlikte fiziksel olmayan yenilikleri (hizmet, pazarlama, yönetsel yenilikler vd.) kapsamaktadır. Fiziksel olmayan yeniliklerin taklit edilmesi daha zordur. Aynı zamanda maliyet ve zaman gerektiren bir süreçtir. Konaklama işletmeleri, rekabet üstünlüğünü fiziksel kaynaklarından daha fazla düzeyde fiziksel olmayan yetenekleri ile sağlamaktadır. Hafeez vd. (2000), Hafeez vd. (2002a) çalışmalarında firmanın temel yeteneklerinin tespitinde finansal kaynakların yanısıra finansal olmayan kaynaklar ele alınmıştır. Hafeez vd. (2007) araştırmasında firmanın entelektüel varlıklarının somut varlıklara göre daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Zhan vd. (2012) çalışmaları sonucunda, otel işletmelerinin yeteneklerini değerlendirmede en yüksek ortalama değeri fiziksel olmayan kaynaklar oluşturmuştur.

Araştırmada kullanılan TOPSIS yöntemi ile oteller rekabet üstünlüklerine göre değerlendirilmiş, D Otelinin rekabet üstünlüğünün en yüksek olduğu, A otelinin rekabet üstünlüğünün en düşük olduğu belirlenmiştir. D otelinin

aynı bölgede faaliyet gösteren diğer otel işletmelerine göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilere işletmenin temel kaynak ve yeteneklerini tanımlamalarına ve geliştirmelerine yönelik şu önerilerde bulunulabilir:

- İşletmenin temel yeteneklerinden haberdar olması, temel yeteneklerini geliştirmesi ve bir rekabet üstünlüğü aracı olarak kullanması gerekmektedir.
- Küresel pazarda, konaklama işletmesinin başarılı bir şekilde rekabet etmesi için yeni ürün, hizmet, süreç tasarımı gerçekleştirilmelidir.
- Aynı bölgede faaliyet gösteren bir konaklama işletmesinin, rakip işletmelerin ürün ve hizmetlerini taklit etmesi yerine, işletmede yenilik kültürü oluşturulması, buna yönelik strateji belirlenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.
- Konaklama işletmesi tarafından tasarlanan ve sunulan ürün ve hizmetlerin müşteriler tarafından öncelikli tercih edilmesine yönelik, diğer işletmelerde olmayan benzersiz veya nadir olan ürün ve hizmetlerin cazip hale getirilmesi gerekmektedir.
- Özellikle teknolojiye yaşanan gelişmelerle birlikte müşterilerin önemli bir kısmının satın alma davranışı değişmiştir. Konaklama işletmeleri hızla değişen teknolojiye uyum sağlamalı, teknolojinin organizasyona ve insan kaynaklarına adaptasyon süreci oluşturulmalıdır.
- Konaklama işletmesinin fiziksel unsurlarının (ürün, tasarım, dekorasyon vd.) yanında fiziksel olmayan unsurlarında da (organizasyon, hizmet, süreç, insan kaynakları vd.) yenilikler gerçekleştirilmelidir.

KAYNAKÇA

- AKTAŞ R., DOĞANAY M. M., GÖKMEN Y., TÜREN U. (2015). *Sayısal Karar Verme Yöntemleri*, Beta Basım, 1. Basım, İstanbul.
- AYYILDIZ ÜNNÜ N. A., KEÇECİOĞLU T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 9 (4), 1171-1192.
- BARNEY J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *Academy of Management Review*, 11: 656–65.
- BARNEY J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Editörler: Barney Jay B. and Clark Delwyn N., *Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, 49-91.
- BARNEY J., WRIGHT P. M. (1998). 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, 121-141.

- BHARADWAJ S. G., VARADARAJAN P. R., FAHY J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, *Journal of Marketing*, 57, 4; Abı/Inform Global, 83-99.
- CAMPBELL A., LUCHS K. S. (2002). *Temel Yetenek Tabanlı Strateji: Rekabetçi İş Ortamında Ayırt Edici Özellikler*, Çeviren: Ezgi Sungur, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- ÇETİNTÜRK İ. (2014). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Yenilik Yeteneği: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi, Isparta.
- DEMİRELİ E. (2010). TOPSIS Çok Kriterli Karar Verme Sistemi: Türkiye'deki Kamu Bankaları Üzerine Bir Uygulama, *Erhan Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (5:1),101-112.
- DESS G., LUMPKİN G.T., EISNER A. B. (2010). *Strategic Management Creating Competitive Advantages*, Fifth Edition, McGraw-Hill Irwin.
- DÜNDAR S., ECER F. (2008). Öğrencilerin GSM Operatörü Tercihinin Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemiyle Belirlenmesi, *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, 15 (1), 1-11
- ECER, F. VE KÜÇÜK, O. (2008). Tedarikçi Seçiminde Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 355-369.
- ERCİŞ A., YILMAZ M. K., BAŞAR E. E, PABUÇCU H. (2014). Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Otel İşletmelerinde Rekabetçi Pazarlama Stratejisi Seçimi, *19. Ulusal Pazarlama Kongresi*, Gaziantep.
- ERTUĞRUL İ., ÖZÇİL A. (2014). Çok Kriterli Karar Vermede TOPSIS ve VIKOR Yöntemleriyle Klima Seçimi, *Çankırı Karatekin Üniversitesi , İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 267-282
- GÖRAL R. (2014). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- HAFEEZ K., ZHANG Y.B., MALAK N., IGBAL S. (2000). Firm Competence Evaluation Framework Using AHP, *First International Conference on Systems Thinking in Management*, 225-230.
- HAFEEZ K., ZHANG Y.B., MALAK N. (2002 a). Determining Key Capabilities of a Firm Using Analytic Hierarchy Process, *Int. J. Production Economics*, 76, 39-51.
- HAFEEZ K., ZHANG Y.B., MALAK N. (2002 b). Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence, *IEEE Transactions On Engineering Management*, 49(1), 28-35.
- HAFEEZ K., MALAK N., ZHANG Y.B. (2007). Outsourcing Non-Core Assets And Competences Of A Firm Using Analytic Hierarchy Process, *Computers & Operations Research*, 34, 3592 – 3608

- HİTT M. A., IRELAND R. D., HOSKİSSON R. E. (2009). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 9. Baskı, South Western Cengage Learning, Ohio.
- HOOLEY J. G., GREENLEY, G. E. CADOGAN, J. W. (2005). "The Performance Impact of Marketing Resources", *Journal of Business Research*, 58(1), 18-28.
- HWANG C.L., YOON K. (1981). *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*, Springer-Verlag, Berlin
- KARAATLI, M., ÖMÜRBEK, N., AKSOY, E., KARAKUZU, H. (2014). "Turizm İşletmeleri İçin AHP Temelli Bulanık TOPSIS Yönetimi ile Tur Operatörü Seçimi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 53-70
- KARAKILIÇ N. Y. (2008). Temel Yeteneklerin Stratejik İttifak Oluşumundaki Önemi Ve Stratejik Performansa Etkileri, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Afyon.
- KASHİ K., FRIEDRİCH V. (2013). Manager's Core Competencies: Applying the Analytic Hierarchy Process Method in Human Resources, *9th European Conference on Management Leadership and Governance*, Klagenfurt, Austria, 384-401.
- KURUÜZÜM A. (2001). Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), Antalya
- LAWSON B., SAMSON D. (2001). Developing Innovation Capability In Organisations: A Dynamic Capabilities Approach, Department of Management, *The University of Melbourne*, Victoria, 3010, Australia.
- LİN C. T., WU C. S. (2008). Selecting A Marketing Strategy For Private Hotels In Taiwan Using The Analytic Hierarchy Process, *The Service Industries Journal*, 28(8), 1077-1091.
- MATA, F., FUERST, W. L., BARNEY, J. B. (1995). Information Technology And Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly*, 19, 487-505.
- ÖNCEL M., SEVİM Ş. (2014). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kurumsal İtibar Yönetimi: Yükseköğretimde Yapılandırılmasına Yönelik Bir Model Önerisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/4, 139-156.
- ÖZGÜVEN, N. (2011). Kriz Döneminde Küresel Perakendeci Aktörlerin Performanslarının TOPSİS Yöntemi İle Değerlendirilmesi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 151-162
- RAY, G., BARNEY, J.B., MUHANNA, W.A. (2004). Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-based View, *Strategic Management Journal*, 25, 23-37.

- SAATY, T. L. (1987). 'The Analytic Hierarchy Process- What It Is and How It Is Used, *Mat Model* 9:161-176
- SAATY, T. L. (1990). How To Make A Decision: The Analytic Hierarchy Process, *European Journal of Operational Research*, 48, 9-26
- SAATY, T.L., (2008). Decision Making With The Analytic Hierarchy Process, *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83-98
- TSENG C.Y., KUO H.Y. AND CHOU S.S. (2008). Configuration of Innovation and Performance In The Service Industry: Evidence From The Taiwanese Hotel Industry, *The Service Industries Journal*, 28(7), 1015-1028.
- YALTIRIK Y., YÜREGİR O. H. (2013). Temel Yeteneklerin Belirlenmesi ve Bir Uygulama, *Ç.Ü. Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 29(1), 1-9.
- WALSH, M., LYNCH, P., HARRINGTON, D. (2011). A Capability-Based Framework for Tourism Innovativeness, *Irish Journal of Management*, 31(1), 21-41.
- ZHAN L., WANG S., DENG N., LIU Y. (2012). Study on Fuzzy Comprehensive Evaluation Applied in Hotel Enterprises Core Competence: The Case of Howard Johnson Zhangjiang Shanghai, *Communications in Information Science and Management Engineering*, 2 (9), 13-17.