

T.C
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

İNOVASYON, SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE İŞLETME
PERFORMANSI İLİŞKİSİ: İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN YIYECEK VE
İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Harun ÇALHAN

DOKTORA TEZİ

Mersin, 2015

T.C
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

İNOVASYON, SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE İŞLETME
PERFORMANSI İLİŞKİSİ: İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN YİYECEK VE
İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Harun ÇALHAN

Danışman
Prof. Dr. A. Celil ÇAKICI

DOKTORA TEZİ

Aralık, 2015



T.C.
MERSİN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “İnovasyon, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve İşletme Performansı İlişkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel etik kurallara ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini onurumla doğrularım.

21/01/2016

Harun ÇALHAN

Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Harun ÇALHAN tarafından hazırlanan “İnovasyon, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ve İşletme Performansı İlişkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Yiyecek Ve İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında DOKTARA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başarılı



Başarısız



Üye

Prof. Dr. A. Celil ÇAKICI
(Danışman)



Üye

Prof. Dr. Kurtuluş KARAMUSTAFA



Üye

Prof. Dr. İsmail KIZILIRMAK



Üye

Doç. Dr. Kenan GÜLLÜ



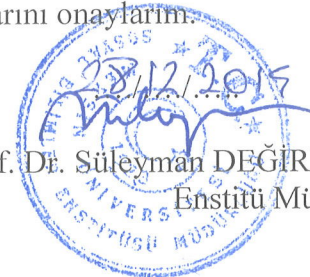
Üye

Yrd. Doç. Dr. Sevda SAHİLLİ BİRDİR

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylım.

Prof. Dr. Süleyman DEĞİRMEN
Enstitü Müdürü



ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanma sürecinde değerli görüş ve önerileriyle yardımlarını hiçbir zaman benden esirgemeyen, sağladığı katkılarla tezin biçimlenmesini sağlayan, bu ülkenin yetiştirdiği; centilmen, mümtaz ve kıymetli bilim adamı danışman hocam Prof. Dr. Sayın A. Celil ÇAKICI'ya en kalbi saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans ve doktora dönemlerimi kapsayan süre boyunca desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen, enerjimin düştüğü zamanlarda beni tekrar motive eden, hak ettiğim zamanlarda sinirlenen ama yiğidin hakkını her zaman yiğide veren, hocalığın dışında; ağabeylik, babalık yapan, çok değerli hocam Prof. Dr. Sayın Kurtuluş KARAMUSTAFA'ya sonsuz saygı, hürmet ve teşekkürlerimi sunarım.

Doktora sürecinde konuya yönelik kavrayışıma katkı sağlayan, desteklerini esirgemeyen çok kıymetli dostlarım Arş. Gör. Reha KILIÇHAN, Uzm. Tuncay ÇANAKÇI, Yrd. Doç. Dr. Mehmet UMUR'a ve diğer tüm Erciyes Üniversitesi Turizm Fakültesi'nin çok değerli Öğretim Elemanları'na çok teşekkür ederim.

Sabır ve anlayışlarından dolayı, halen görev yaptığım Erciyes Üniversitesi Turizm Fakültesi'nin çalışanlarına ve öğrencilerine teşekkür ederim.

Sabır, anlayış, özveri, destek ve dualarını benden hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşim Emel'e ve bana unvanların en güzeli olan "baba" olma duygusunu yaşatan, henüz kendisine yeterince zaman ayıramadığım 3 aylık kızım Aybike'ye çok teşekkür ediyorum.

Son olarak burada ismini zikredemediğim ancak üzerimde emeği olan ve doktora sürecimde desteklerini esirgemeyen tüm değerli hocalarıma, ağabeylerime, arkadaşlarıma çok teşekkür ediyorum.

Harun ÇALHAN
Aralık, 2015

ÖZET

Günümüzde tüketici istek ve beklentileri sürekli değişmekte, rekabet her geçen gün yoğunlaşmaktadır. Çevresel şartların değiştiği ve geliştiği bir ortamda yiyecek ve içecek işletmelerinin ayakta kalabilmeleri, rekabet üstünlüğü elde edip sürdürülebilmeleri ve rakiplerine oranla daha yüksek işletme performansı gösterebilmelerinin temel yolunun inovasyon faaliyetlerine dayandığı söylenebilir.

Araştırmanın amacı, yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla İstanbul İli'nde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış 153 yiyecek ve içecek işletmesi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın birincil verileri, literatüre dayalı geliştirilen bir anketin kolayda örnekleme tekniği kullanılarak, 2015 yılı Ağustos-Eylül aylarında İstanbul'da toplanmıştır. İnovasyon faaliyetlerinde Günday, Ulusoy, Kılıç ve Alpkan'ın (2011) ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde Powers ve Hahn'ın (2004) çalışmalarından yararlanılarak yiyecek ve içecek işletmeleri için uyarlanan iki ayrı ölçek kullanılmıştır. İşletme performansı ölçeği Kuşluvan ve Eren'in (2008) çalışmasından alınmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistiklerin yanı sıra faktör analizi, basit ve adımsal regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü ($R^2= 0,492$; $p<0,001$) ve işletme performansını ($R^2= 0,686$; $p<0,001$) anlamlı ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, yiyecek ve içecek işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün de işletme performansına anlamlı ve olumlu ($R^2= 0,335$; $p<0,001$) etkisi olduğu belirlenmiştir. Farklılaşmanın işletme performansına önemli etkisinin olduğu ve stratejik kararsızlığın işletme performansını olumsuz yönde etkilediği,

araştırmanın tespit edilen diğer önemli bulgularıdır. Araştırma sonucunda, kuramsal ve uygulamaya yönelik çıktıları tartışılmış, gelecek araştırmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü, İşletme Performansı.

ABSTRACT

In the modern world, where consumers' demands and expectations constantly change, and global competition increases day by day, it can be stated that the survival of food and beverage businesses along with providing a sustainable competitive advantage and displaying a higher business performance in comparison to the competitors depend on innovation activities. In the research, the relationship between innovation in food and beverage businesses, sustainable competitive advantage and business performance was examined in the sample of 153 food and beverage businesses in Istanbul, which obtained tourism operation/investment license from the Ministry of Culture and Tourism. The primary data of the research were obtained in August-September, 2015, through questionnaire technique, which were prepared by means of nonprobability convenience sampling method. The obtained data were tested through factor analysis, and simple and stepwise regression analysis.

As a result of the obtained data, it was found out that innovation in food and beverage businesses had a significant and positive impact on sustainable competitive advantage ($R^2= 0,492$; $p<0,001$). Additionally, innovation was found out to have a significant and positive impact on business performance ($R^2= 0,686$; $p<0,001$). Meanwhile, it was ascertained that sustainable competitive advantage in food and beverage businesses had a significant and positive impact on business performance ($R^2= 0,335$; $p<0,001$). Other important findings of the research included the data that differentiation had a significant impact on business performance, and stuck in the middle had a negative impact on business performance. At the end of the research, theoretical and application-oriented outputs were discussed, and suggestions were provided for further research.

Key Words: Innovation, Sustainable Competitive Advantage, Business Performance

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
TABLolar LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ	xiv
I. BÖLÜM: GİRİŞ	1
I.1.Problemin Tanımı	4
I.2. Araştırmanın Amacı	5
I.3.Araştırmanın Hipotezleri	6
I.4.Araştırmanın Önemi	8
I.5.Araştırmanın Sınırlılıkları	9
I.6.Tanımlar	11
II. BÖLÜM: İNOVASYON, SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE İŞLETME PERFORMANSINA İLİŞKİN KURAMLAR VE İLGİLİ ALAN YAZIN	12
II.1. İnovasyon Kavramı ve Kuramları	12
II.1.1. İnovasyon Kavramının Tanımı	12
II.1.2. İnovasyon Türleri	18
II.1.3. İnovasyon Kuramları	25
II.1.3.1. Kara Kutu Kuramı	25
II.1.3.2. Teknoloji İtme Kuramı	27
II.1.3.3. Pazar Çekme Kuramı	28

II.1.3.4. Eşleşme İnovasyon Süreci Kuramı	30
II.1.3.5. Fonksiyonel Entegrasyon İnovasyon Süreci Kuramı	31
II.1.3.6. Sistem Entegrasyonu ve Ağ İnovasyon Süreci Kuramı	32
II.1.3.7. Evrimci İnovasyon Kuramı	35
II.1.3.8. İnovatif Çevre Kuramı.....	36
II.1.3.9. Açık İnovasyon Kuramı	37
II.1.4. İnovasyona İlişkin Alan Yazın	45
II.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı ve Kuramları	69
II.2.1. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramının Tanımı	69
II.2.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramına İlişkin Kuramlar	72
II.2.2.1. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünde Endüstri Temelli Kuram	72
II.2.2.1.1. Porter'ın Beş Rekabet Gücü Modeli	74
II.2.2.1.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Stratejileri	77
II.2.2.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünde Kaynak Temelli Kuram.....	84
II.2.2.2.1. Barney Kaynak Temelli VRIN Modeli.....	87
II.2.2.2.2. Bharadwaj, Varadarajan ve Fahy Modeli.....	89
II.2.2.2.3. Hall Modeli.....	91
II.2.2.2.4. Fahy Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Modeli.....	93
II.2.2.2.5. Barney VRIO Modeli.....	94
II.2.2.2.6. Hitt, Ireland ve Hoskisson Modeli.....	95
II.2.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Alan Yazın.....	96
II.3. İşletme Performansı Kavramı ve Kuramları.....	119
II.3.1. İşletme Performansı Kavramının Tanımı.....	119
II.3.2. İşletme Performansı Kavramına İlişkin Kuramlar.....	122

II.3.2.1. Performans Ölçüm Matrisi.....	126
II.3.2.2. Performans Piramit Sistemi.....	127
II.3.2.3. Sonuçlar (Göstergeler) ve Belirleyiciler Modeli.....	129
II.3.2.4. Dengeli Skor Kart Modeli.....	130
II.3.2.5. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Performans Ölçüm Modeli.....	133
II.3.2.6. Entegre Performans Ölçüm Modeli.....	134
II.3.2.7. Sorumluluk (Paydaş) Temelli Performans Değerleme Modeli.....	137
II.3.2.8. Organizasyonel Performans Değerleme Modeli.....	138
II.3.2.9. Performans Prizması Modeli.....	139
II.3.2.10. KOBİ'ler İçin Entegre Performans Ölçüm Modeli.....	141
II.3.3. İşletme Performansına İlişkin Alan Yazın.....	142
II.4. İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisine Yönelik Alan Yazın.....	161
II.5. İnovasyon ve İşletme Performansı İlişkisine Yönelik Alan Yazın.....	174
II.6. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve İşletme Performansı İlişkisine Yönelik Alan Yazın.....	194
II.7. İnovasyon, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve İşletme Performansı İlişkisine Yönelik Alan Yazın.....	211
III. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	215
III.1. Araştırma Modeli.....	215
III.2. Evren ve Örneklem.....	218
III.3. Ölçek Uyarlama Süreci.....	221
III.3.1. Kuramsal Süreç.....	222
III.3.2. Deneysel Süreç.....	224
III.3.3. Ölçek Uyarlama Yöntemi.....	225

III.3.3.1. Ölçmek İstenilen Yapının Açık Bir Şekilde Tanımlanması.....	226
III.3.3.2. Alan Yazın Taraması Sonucu Maddelerin Oluşturulması.....	227
III.3.3.3. Alan Uzmanları Grubunun Oluşturulması.....	229
III.3.3.4. Kapsam Geçerliğinin Sınanması İçin Uzman Görüşüne Başvurulması.....	230
III.3.3.5. Uzman Görüşlerinin Değerlendirilmesi.....	231
III.3.3.6. Maddelere İlişkin Kapsam Geçerlik Oranlarının (KGO) ve Ölçeğe İlişkin Kapsam Geçerlik İndekslerinin Hesaplanması.....	231
III.3.3.7. KGO ve KGİ'ne Göre Ölçek Formunun Oluşturulması.....	233
III.4. Veri Toplama Aracı.....	238
III.5. Veri Toplama Süreci.....	239
III.5.1. Pilot Araştırma.....	239
III.5.2. Temel Araştırma Verisinin Toplanması.....	240
III.6. Veri Analizi Yöntemleri.....	241
III.6.1. Güvenirlik ve Geçerlik.....	241
III.6.2. Dağılımının Normalliği.....	246
III.6.3. Faktör Analizi.....	248
III.6.4. Regresyon Analizi.....	249
IV. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	252
IV.1. Örneklem Grubuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	252
IV.1.1. Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Bulgular.....	252
IV.1.2. Katılımcı Yiyecek ve İçecek İşletmelerine İlişkin Bulgular.....	254
IV.2. Verilerin Merkezi Eğilim Ölçütleri.....	258
IV.2. 1. İnovasyona İlişkin Bazı Merkezi Eğilim Ölçütleri.....	258

IV.2. 2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Bazı Merkezi Eğilim Ölçütleri.....	260
IV.2. 3. İşletme Performansına İlişkin Bazı Merkezi Eğilim Ölçütleri.....	262
IV.3. Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları.....	263
IV.3.1. İnovasyon Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	264
IV.3.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	268
IV.3.3. İşletme Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	271
IV.4. Hipotez Testleri.....	275
IV.4.1. İnovasyonun Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisi.....	275
IV.4.2. İnovasyon Boyutlarının Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Boyutlarına Etkisi.....	276
IV.4.3 İnovasyonun İşletme Performansına Etkisi.....	279
IV.4.4. İnovasyon Boyutlarının İşletme Performansı Boyutlarına Etkisi.....	280
IV.4.5. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün İşletme Performansına Etkisi.....	284
IV.4.6. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Boyutlarının İşletme Performansı Boyutlarına Etkisi.....	285
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	290
KAYNAKÇA.....	310
EKLER.....	352

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 1	Teknoloji İtme Modeli	27
Şekil 2	Pazar Çekme Modeli	29
Şekil 3	Eşleşme İnovasyon Süreci Modeli	31
Şekil 4	Fonksiyonel Entegrasyon İnovasyon Süreci Modeli	32
Şekil 5	Sistem Entegrasyonu ve Ağ İnovasyon Süreci Modeli	35
Şekil 6	Kapalı İnovasyon Modeli	38
Şekil 7	Açık İnovasyon Modeli	39
Şekil 8	Abernathy ve Clark İnovasyon Modeli	42
Şekil 9	Hjalager Turizm Sektöründe İnovasyon Modeli	43
Şekil 10	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Kaynağı	73
Şekil 11	Rekabetin Beş Temel Gücü	75
Şekil 12	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Stratejileri	79
Şekil 13	Barney'nin VRIN Modeli	88
Şekil 14	Hizmet Sektörü için Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Modeli	90
Şekil 15	Fahy Kaynak Esaslı Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Modeli	93
Şekil 16	Kaynak Temelli Bakış Açısının (İçsel Analiz) Unsurları	96
Şekil 17	Performans Ölçüm Matrisi	126
Şekil 18	Performans Piramit Sistemi	128
Şekil 19	Sonuçlar (Göstergeler) ve Belirleyiciler Modeli	130
Şekil 20	Dengeli Skor Kart Modeli	132
Şekil 21	EFQM Mükemmellik Modeli	134
Şekil 22	Entegre Performans Ölçüm Modeli	136
Şekil 23	Organizasyonel Performans Değerleme Modeli	139

Şekil 24	Performans Prizması Modeli	140
Şekil 25	KOBİ'ler İçin Entegre Performans Ölçüm Modeli	142
Şekil 26	Araştırma Modeli	216
Şekil 27	Değişkenlerin Simgesel Gösterimi	217
Şekil 28	Kuramsal Ölçek Uyarlama Süreci	223
Şekil 29	Deneysel Form Oluşturma Süreci	225

TABLolar LİSTESİ**Sayfa**

Tablo 1	İnovasyona İlişkin Alan Yazın	60
Tablo 2	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Analiz Modeli	92
Tablo 3	Barney'nin VRIO Modeli	94
Tablo 4	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Alan Yazın	109
Tablo 5	Paydaşlara Yönelik Birincil ve İkincil Performans Göstergeleri	137
Tablo 6	İşletme Performansına İlişkin Alan Yazın	154
Tablo 7	İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkinine Yönelik Alan Yazın	168
Tablo 8	İnovasyon ve İşletme Performansı İlişkinine Yönelik Alan Yazın	185
Tablo 9	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve İşletme Performansı İlişkinine Yönelik Alan Yazın	203
Tablo 10	Uzman Sayısına Göre Minimum Kapsam Geçerlik Oranı Değerleri	224
Tablo 11	İnovasyon Ölçeği Maddeleri	228
Tablo 12	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ölçeği Maddeleri	229
Tablo 13	Alan Uzmanları Grubunun Dağılımı	230
Tablo 14	Değerlendirmede Bulunan Alan Uzmanlarının Dağılımı	230
Tablo 15	İnovasyon KGO ve KGİ Hesaplanması	232
Tablo 16	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü KGO ve KGİ Hesaplanması	233
Tablo 17	KGO ve KGİ'ne Göre Oluşturulan İnovasyon Ölçeği	234
Tablo 18	KGO ve KGİ'ne Göre Oluşturulan Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ölçeği	235
Tablo 19	Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları	244
Tablo 20	Kolmogrov-Smirnov Test Sonucu	247

Tablo 21	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	253
Tablo 22	Katılımcı İşletmelere İlişkin Bulgular	255
Tablo 23	İşletmelerin Kuver Kapasitelerine ve Ortalama Kuver Satışlarına İlişkin Bulgular	256
Tablo 24	İnovasyona İlişkin Bazı Merkezi Eğilim Ölçütleri	259
Tablo 25	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Bazı Merkezi Eğilim Ölçütleri	261
Tablo 26	İşletme Performansına İlişkin Bazı Merkezi Eğilim Ölçütleri	263
Tablo 27	İnovasyon Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	267
Tablo 28	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Faktör Analizi Sonuçları	270
Tablo 29	İşletme Performansı Faktör Analizi Sonuçları	273
Tablo 30	İnovasyonun Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	276
Tablo 31	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Boyutlarını En İyi Açıklayan İnovasyon Boyutları	278
Tablo 32	İnovasyonun İşletme Performansına Etkisi	280
Tablo 33	İşletme Performansı Boyutlarını En İyi Açıklayan İnovasyon Boyutları	282
Tablo 34	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün İşletme Performansına Etkisi	284
Tablo 35	İşletme Performansı Boyutlarını En İyi Açıklayan Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Boyutları	288

EKLER LİSTESİ

Sayfa

EK 1	Ölçek Geliştirme Çalışması Uzman Görüşleri	352
EK 2	Araştırma Anketi	353
EK 3	Araştırmacı Özgeçmiş	357

I. BÖLÜM: GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte turizm sektöründe özellikle yiyecek ve içecek işletmeleri arasındaki rekabet her geçen gün artmaktadır. Günümüzde turizm sektöründe standart ürün ve fiyat rekabeti yerine, tüketiciler için daha bireysel, daha kaliteli ve farklı ürünler yaratmaya yönelme söz konusudur. Dünyada yaşanan rekabet ortamında başkalarının faaliyetlerini, mal ve hizmetlerini taklit ederek ayakta kalabilmek gitgide zorlaşmaktadır. İşletmelerin tüketici gereksinimlerini daha etkin karşılayabilmeleri, fırsatları değerlendirebilmeleri ve rekabette önde olabilmelerinin temel yolu, inovasyon yapmalarına dayanmaktadır (Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013: 102). Klasik mal, hizmet ve iş modelleri yerlerini yeni yöntemlere ve sistemlere bırakmaktadır. Yeniliğe direnç gösteren, eski mal ve hizmetlerinde ısrarcı olan işletmeler ise faaliyetlerini devam ettirememesi gibi sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu gerçeklerin yanında, işletmeler açısından diğer bir önemli gelişme ise artık bilançoların aktiflerinde maddi varlıklar yerlerini maddi olmayan varlıklara, bilgiye ve araştırmaya dayalı varlıklara bırakmaktadır (Çiçek ve Onat, 2012: 46-47).

İnovasyon yapmak suretiyle yeni müşteri kazanan veya var olan müşterilerini koruyan ve bağlılıklarını artıran ve müşterileri için değer yaratarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yakalayan işletmelerin performanslarını rakiplerine oranla daha fazla artırdıkları da yadsınamaz bir gerçektir (Naktiyok, 2010: 212). Bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin en temel yolu, faaliyet, süreç ve mal ve hizmetlerini inovasyon yoluyla farklılaştırmasına dayanmaktadır (Hassan, Shaukat, Nawaz ve Naz, 2013: 244). İnovasyon, işletme karlılığına ve rekabet üstünlüğü elde etmeye potansiyel etkisi sebebiyle ve işletme stratejisinin oluşturulmasında önemli bir yere sahip olduğu için dikkate değer bir kavramdır (Tajeddini, 2011: 6). İnovasyon rekabetçi kalmak

veya uzun dönemli rekabet üstünlüğünü sürdürmek isteyen işletmeler için önemli bir gerekliliktir. Yapılmış çalışmalar inovasyonun bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasında çok önemli bir role sahip olduğunu göstermiştir (Seedee, 2012: 138). İnovasyonun, işletmelerin uzun dönemli başarı ve performans göstermelerinde, hayatta kalma ve rekabet üstünlüğü elde etmelerinde ne denli önemli olduğu bilinmektedir (Koçoğlu, İmamoglu ve İnce, 2011: 75).

Mevcut yerli ve yabancı alan yazında inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisini bir arada inceleyen bir çalışmanın var olmadığı anlaşılmıştır. Özellikle turizm sektörünün en temel bileşenlerinden biri olan yiyecek ve içecek işletmelerinde üç değişkenin ilişkisini birden inceleyen çalışma olmadığı gibi, yiyecek içecek işletmelerinde inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı değişkenlerinden bir ve/veya ikisini bir arada inceleyen çalışmalara ilişkin dahi çok az sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır. Bu çıkarımlardan hareketle araştırmanın amacı; inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisini yiyecek ve içecek işletmeleri bağlamında incelemektir. Bu amaç doğrultusunda tarama modeli niteliğinde tasarlanan araştırma, İstanbul İli'nde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış 153 yiyecek ve içecek işletmesi yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışması, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, genel olarak araştırmanın tanıtıldığı bölüm niteliğindedir. Bu bölümde; araştırma problemi tanımlanmakta, araştırmanın amacına değinilerek araştırma soruları ve hipotezlere yer verilmektedir. Araştırmanın önemi, sınırlılıkları belirtildikten sonra araştırmada kullanılan değişkenlerin tanımı yapılmaktadır.

İkinci bölümde, inovasyonla ilgili kavramsal tanımlara, inovasyon türlerine, inovasyon kuramlarına ve inovasyona ilişkin alan yazın incelemesine değinilmektedir. Ayrıca, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ilgili kavramsal tanımlara, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kuramlarına ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin ilgili alan yazın incelemesine değinilmektedir. İşletme performansı ile ilgili kavramsal tanımlara, işletme performansı kuramlarına ve işletme performansına ilişkin ilgili alan yazın incelemesine değinilmektedir. İnovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisine yönelik alan yazın, inovasyon ve işletme performansı ilişkisine yönelik alan yazın, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisine yönelik alan yazın ve inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisine yönelik alan yazın incelemesine yer verilmektedir.

Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Bölüm kapsamında; araştırma modeli, evren ve örneklem, ölçek uyarlama süreci, veri toplama aracı ve süreci, pilot araştırma sonuçları, temel araştırma verisinin toplanması, veri analizi yöntemlerine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Dördüncü bölümde, yapılan araştırmanın bulguları raporlanmaktadır. Bulgular; örneklem grubuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler, değişkenlerin merkezi eğilim ölçütleri ve regresyonel ilişkiye yönelik bulgular olarak sınıflandırılmaktadır. Sonuç bölümünde, elde edilen bulgular mevcut alan yazın çerçevesinde tartışılmakta, kuramsal ve uygulamaya yönelik katkılar değerlendirilmekte ve gelecekte yapılacak araştırmalar için öneriler sunulmaktadır.

I.1. Problemin Tanımı

Küreselleşme sonucu oluşan yeni ekonomik yapı, mevcut rekabet koşullarını daha sert ve yoğun hale getirmiştir. Bu yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri performanslarını arttırmalarına, rekabet üstünlüğünü sürekli hale getirmelerine ve hedef pazarın değişik ve değişime yönelik taleplerini karşılamalarına bağlıdır. Bu da işletmelerin mevcut rekabet ortamında rakipleriyle sürekli mücadele edebilme yeteneğini geliştirmelerine dayanmaktadır (Özşahin, Cığırım ve Gök, 2005: 144). Değişimin temel belirleyici duruma geldiği günümüz iş hayatında, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, yüksek işletme performansına erişebilmeleri ve rekabet gücünü istikrarlı bir biçimde koruyabilmeleri ve yükseltebilmeleri her şeyden önce çevresel değişimleri doğru okuyabilme, değişime uyum sağlama ve bir bütün olarak hedef pazara uygun yeni ürünler geliştirebilmelerine bağlıdır. Değişimin ve gelişimin kesintisiz bir süreç olduğu gerçeği dikkate alındığında; inovasyonun işletmeler açısından yaşamsal öneme sahip olduğu görülmektedir. Buradan hareketle işletme varlığının sürdürülebilmesi, işletme performansının ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün artırılması noktasında, işletmelerde inovasyon yapmak büyük önem arz etmektedir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 20).

Rekabet edebilirlik işletmeler için amaca ulaşmayı sağlayan en önemli araçlardan biridir. Ulaşılmak istenen amaç, işletmenin performansını sürekli yüksek tutmasıdır. İşletmenin rekabet üstünlüğü düzeyi, performansını olumlu yönde etkilemektedir (Tracey, Vonderembse ve Lim, 1999: 412). Turizmin rekabetin en üst düzeyde olduğu sektörlerden biri olması nedeniyle turizmde faaliyet gösteren işletmeler, bu rekabet içerisinde yer alabilmek için sürekli yenilik yapmak durumundadır. İşletme düzeyinde rekabet üstünlüğü, işletmenin büyüklüğünü, pazar payını ve karlılığını

rakiplerinden daha fazla artırabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. İşletmeler açısından günümüzde rekabetçilik maliyetler kadar fiyat dışı faktörlerinde vurgulandığı bir içeriğe sahiptir. Bunlar arasında; insan kaynakları (beceriler), teknolojik faktörler, yönetsel ve örgütsel faktörler, inovasyon ve değişime ayak uydurma gibi faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler bir işletmenin çevresindeki değişim karşısında sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü ve konumunu koruyabilme yeteneğini göstermektedir (Göker, 2003: 26).

Mevcut yerli ve yabancı alan yazında konu ile ilgili yapılan alan yazın incelemelerinde inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisini bir arada inceleyen bir çalışmanın var olmadığı anlaşılmıştır. Özellikle turizm sektörünün en temel bileşenlerinden biri olan yiyecek ve içecek işletmelerinde üç değişkenin ilişkisini birden inceleyen çalışmalar söz konusu olmadığı gibi, neredeyse yiyecek içecek işletmelerinde inovasyona, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve işletme performansı değişkenlerinden bir ve/veya ikisini bir arada inceleyen çok az sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır. Bu araştırma, mevcut alan yazında var olan bu boşluğu doldurmayı amaçladığı gibi, mevcut alan yazına da katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

I.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, yiyecek ve içecek işletmeleri bağlamında inovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansına etkilerini belirlemektir. Bu çerçevede, araştırma Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış yiyecek ve içecek işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yanıtları bulunmaya çalışılan temel sorular aşağıda belirtilmiştir.

(a) Yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilmesinde etkisi var mıdır?

(b) Yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyonun işletme performansına etkisi var mıdır?

(c) Yiyecek ve içecek işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün işletme performansına etkisi var mıdır?

I.3. Araştırmanın Hipotezleri

Tüketicilerin genişleyen seçim dizisi ile karşı karşıya kaldığı, standart mal ve hizmet üretiminin cazibesini kaybettiği günümüz iş çevresinde faaliyet gösteren işletmeler için, başarıyı yakalamanın yolu inovasyona ve yaratıcılığa daha fazla önem vererek fırsatlardan yararlanabilmekte yatmaktadır. İnovasyon yapmak suretiyle yeni müşteri kazanan veya var olan müşterilerini koruyan ve bağlılıklarını artıran ve müşterileri için değer yaratarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yakalayan işletmelerin performanslarını rakiplerine oranla daha fazla artırdıkları günümüzün gerçeklerinden biridir (Naktiyok, 2010: 212).

İnovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temeli olduğu (Davey ve Sanders, 2012) belirtilmektedir. İnovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün olumlu yönde ve anlamlı şekilde etkilediği, birçok araştırmada (Chen, Lin ve Chang, 2009; Hana, 2013; Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013; Arungai, 2015) ortaya koyulmuştur. Ayrıca, inovasyonun boyutlarının da sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerinde etkileri söz konusudur. Bazı araştırmalarda sadece pazarlama inovasyonunun (Ren, Xie ve Krabbendam, 2010; Epetimehin, 2011) sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü etkilediği bulgulanmışken, bazılarında (Chen, Lai ve Wen, 2006) ürün ve süreç inovasyonlarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü etkilediği tespit edilmiştir. Ürün, süreç ve örgütsel inovasyonların yanı sıra (Chiou, Chan, Lettice ve Chung, 2011) tüm inovasyon boyutlarının (Lee ve Hesieh, 2010) sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü etkilediği de belirtilmektedir. Bu kapsamda, yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü olumlu yönde etkileyebileceği sonucuna varılabilmekte

ve aşağıdaki hipotez yazılabilmektedir.

H₁: Yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü olumlu yönde etkiler.

İnovasyonun işletme performansını olumlu yönde ve anlamlı şekilde etkilediği, birçok araştırmada (Bessler ve Bittelmeyer, 2006; Oke, Burke ve Myers, 2007; Eshlaghy ve Maatofi, 2011; Ar, 2012; Al-Ansari, Altalib ve Sardoh, 2013; Uzokurt, Kumar, Kimzan ve Eminoğlu, 2013) ortaya koyulmuştur. Ayrıca, inovasyon boyutlarının da işletme performansı üzerinde etkileri söz konusudur. Bazı araştırmalarda sadece ürün ve süreç inovasyonlarının (Atalay, Anafarta ve Sarvan, 2013; Rosli ve Sidek, 2013) işletme performansını etkilediği bulgulanmışken, bazısında (Damanpour, Walker ve Avellaneda, 2009) örgütsel inovasyonların işletme performansını etkilediği tespit edilmiştir. Ürün, süreç ve örgütsel inovasyonların yanı sıra (Lyu, Yan ve Li, 2009), tüm inovasyon boyutlarının (Raja ve Wei, 2014; Boachie-Mensah ve Acquah, 2015; Olughor, 2015) işletme performansını etkilediği de belirtilmektedir. Bu kapsamda, yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyonun işletme performansını olumlu yönde etkileyebileceği sonucuna varılabilmekte ve aşağıdaki hipotez yazılabilmektedir.

H₂: Yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon, işletme performansını olumlu yönde etkiler.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün işletmelere sektör ortalamasından daha yüksek işletme performansı sağlayacağı (Porter, 1980) belirtilmektedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün işletme performansını olumlu yönde ve anlamlı şekilde etkilediği, birçok araştırmada (Dess ve Davis, 1984; Hlavacka, Bacharova, Rusnakova ve Wagner, 2001; Allen ve Helms, 2006; Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti, 2013) ortaya koyulmuştur. Ayrıca, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutlarının da işletme performansı

üzerinde etkileri söz konusudur. Bazı araştırmalarda sadece maliyet liderliğinin (Powers ve Hahn, 2004), bazı araştırmalarda sadece farklılaşmanın (Santos-Vijande, Lopez-Sanchez ve Trespalacios, 2012) işletme performansını etkilediği bulgulanmışken, bazılarında maliyet liderliği ve farklılaşmanın ikisinin de (Lopez-Gamero, Molina-Azorin ve Claver-Cortes, 2009; Taşkın, Kayabaşı ve Kiracı, 2011; Kinyuira, 2014) işletme performansını etkilediği tespit edilmiştir. Bu kapsamda, yiyecek ve içecek işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün işletme performansını olumlu yönde etkileyebileceği sonucuna varılabilmekte ve aşağıdaki hipotez yazılabilmektedir.

H₃: Yiyecek ve içecek işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletme performansını olumlu yönde etkiler.

I.4. Araştırmanın nemi

Son yıllarda turizm alan yazınında inovasyon olgusuna artan bir ilgiye tanık olunmakla birlikte (Tajeddini, 2010; Babaita, Sipos, Ispas ve Nagy, 2010; Hjalager, 2010; Gonzalez, Tato ve Perez, 2011; Vila, Enz ve Costa, 2012; Den Hertog, Gallouj ve Segers, 2011; Pivcevic ve Prancevic, 2012; Tajeddini ve Trueman, 2014; Mei, Arcodia ve Ruhanen, 2012; Grisseman, Pikkemaat ve Weger, 2013; Hsu ve Wu, 2013; Mattsson ve Orfila-Sintes, 2014), çalışmaların büyük çoğunluğunda işletmelerin inovasyon yönlülüğü, inovasyon kapasitesi, inovasyon odaklılığı çalışılmış ancak işletmelerde ne düzeyde inovasyon yapıldığına ve doğrudan inovasyon faaliyetlerine ilişkin çok az çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Uluslararası alan yazında özellikle inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerine yapılan çalışmalarında ekseriyetle imalat sanayisi örnekleminde yapıldığı incelenen alan yazın sonucunda anlaşılmaktadır.

Konunun hem yiyecek ve içecek işletmelerinde, hem de Türkiye’de özellikle turizm alanında çok fazla tartışılmadığı ve konuyla ilgili çalışmaların yeterli düzeyde

olmadığı dikkati çekmektedir. Diğer bir ifadeyle, Türkçe alan yazında konaklama işletmeleri, yiyecek ve içecek işletmeleri ve seyahat acentalarında inovasyon üzerine odaklanan oldukça sınırlı sayıda araştırmanın bulunduğu görülmektedir (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011: 79). Bununla birlikte inovasyon ve rekabet üstünlüğü stratejilerinin ilişkisini inceleyen neredeyse yok denecek kadar az çalışma mevcuttur (Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013: 103). Araştırmaya konu olan üç değişkenin; inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisinin yerli ve yabancı alan yazında bir arada çalışılmadığı, bunun yanında bu üç değişkenin yiyecek ve içecek işletmeleri bağlamında hiç incelenmediği görülmüştür. Bu açılarından, konunun mevcut alan yazında bir eksiklik olduğu kanısına varılmıştır. Bu bağlamda, bu araştırmanın yapılmasının hem alan yazında var olan eksikliğin giderilmesinde hem de bu ve buna benzer konular üzerine çalışacak olan araştırmacılara yol gösterici bir rehber olabileceği düşüncesiyle gerekli ve önemli olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında, araştırmanın yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı arasında muhtemel ilişkileri ortaya koyabileceği ve akademisyenlere konu ile ilgili rehberlik görevi sağlayabileceği düşünülmektedir. Araştırmanın yiyecek ve içecek sektörü işletme ve temsilcilerine uygulamada yapılması gerekenler konusunda önemli ipuçları sağlayabileceği düşüncesinden dolayı önemli ve gerekli olduğu düşünülmektedir.

I.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış lüks, birinci sınıf ve ikinci sınıf lokanta işletmeleri oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2014) "Turizm Belgeli Yeme-İçme Tesis Sayısı" istatistiklerine göre, Türkiye'de turizm işletmesi ve yatırımı belgesine sahip lüks, birinci sınıf ve ikinci sınıf toplam 565 tesis bulunmaktadır. Söz

konusu istatistiklerde tesislerin illere göre dağılımı incelendiğinde en fazla turizm yatırımı ve işletmesi belgesine sahip işletmelerin (198 işletme) İstanbul İli'nde olduğu anlaşılmaktadır. Turizm işletmesi ve yatırımı belgesine sahip en fazla tesisin İstanbul İli'nde olması sebebiyle, araştırma evreni olarak İstanbul İli seçilmiştir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2014) tesis istatistiklerine göre, İstanbul İlinde turizm işletmesi ve yatırımı belgesine sahip toplam 198 yiyecek ve içecek işletmesi olmasına karşın, İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü ile söz konusu işletmelerin adres bilgilerinin araştırmacıya iletilmesi talebine yönelik yapılan elektronik yazışma sonrasında Temmuz 2015 dahil olmak üzere 205 (146 adet 1. sınıf, 47 adet 2. sınıf ve 12 adet yatırım belgeli) yiyecek ve içecek işletmesi isim ve adreslerinden oluşan elektronik bir "pdf" dosya biçiminde işletmeler listesi gönderilmiştir. İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü kayıtları esas alınmak suretiyle, bu araştırmanın evreni İstanbul'da faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış toplam 205 lüks, birinci sınıf ve ikinci sınıf lokantalar ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada, ekonomik olması, çok sayıda veri toplama imkanı sağlaması, geniş kitlelere ulaştırılabilirliği (Ural ve Kılıç, 2011: 56) gibi nedenlerle veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan İstanbul'da faaliyet gösteren yiyecek ve içecek işletmelerinin sayısı, isimleri ve iletişim bilgileri olmakla beraber, örnekleme girecek yiyecek ve içecek işletmeleri kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi, ekonomik olması ve veri toplama sürecinde zaman tasarrufu sağlamasından dolayı tercih edilmiştir. Araştırmanın birincil veri toplama dönemi 14.08.2015 ile 28.09.2015 tarihleri arasında sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın zamana ve finansal kaynaklara dayalı kısıtlılıklarından dolayı

veri toplama zamanı ve veri toplama alanı sınırlandırılmak zorunda kalınmıştır. Bu durum, bu çalışmanın en temel sınırlılığı olarak ifade edilebilir.

I.6. Tanımlar

Araştırmada inovasyon kavramı, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı (OECD) tarafından Oslo Kılavuzu'nda (2005: 50) tanımı yapıldığı şekliyle “*bir inovasyon, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir*” şeklinde tarif edilmektedir. Bu bağlamda araştırmada, inovasyon boyutları olarak ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonlar ele alınmaktadır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı, bu çalışmada Porter'ın (1985) yaptığı tanımlama doğrultusunda “*sürdürülebilir rekabet üstünlüğü; bir işletmenin bulunduğu rekabet ortamında maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma rekabet üstünlüğünden birine yoğunlaşarak uzun dönemli olarak rakiplerden önde olması ve sektör ortalamasının üzerinde performans göstermesi*” şeklinde tanımlanmaktadır.

İşletme performansı kavramı, bu çalışmada Hult, Hurley ve Knight'ın (2004: 430) “*belirli bir zaman aralığında işletmenin önceden belirlenen temel stratejik amaçlarının başarılma düzeyi ve pazar payı, satışlarda artış ve kârlılıkla ilişkili örgütsel amaçların başarılma düzeyi*” şeklinde açıklanmaktadır.

II. BÖLÜM: İNOVASYON, SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE İŞLETME PERFORMANSINA İLİŞKİN KURAMLAR VE İLGİLİ ALAN YAZIN

Çalışmanın bu bölümünde inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı kavramları ele alınmaktadır. Ayrıca bu kavramlara ilişkin kuramsal açıklamalar verildikten sonra, araştırma değişkenlerine ilişkin alan yazın sunulmaktadır.

II.1. İnovasyon Kavramı ve Kuramları

"İnovasyon kavramı ve kuramları" başlığı altında inovasyon kavramına ilişkin mevcut yazında yapılmış olan farklı tanımlar kronolojik bir biçimde ele alınmaktadır. Ayrıca, mevcut yazında yer alan inovasyon kuramları ele alınarak irdelenmektedir. Bununla birlikte mevcut yazında inovasyon kavramına ilişkin yapılmış kavramsal ve alan çalışmalarına da yer verilmektedir.

II.1.1. İnovasyon Kavramının Tanımı

İnovasyon kelimesi, Latince kökenden gelen "*innovare*" kelimesinden türetilmiştir ve yeni bir şey yapmak manasına gelmektedir (Flynn, Dooley, Sullivan ve Cormican, 2003: 417). İngilizce "*innovation*" kelimesinin Türkçe karşılığı olarak "inovasyon", "yenilik", "yenilikçilik", "yenilenme", "yenileşim" kelimeleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada "*innovation*" kelimesinin karşılığı olarak, "yenilik", "yenilikçilik", "yenilenme", "yenileşim" kelimeleri yerine "inovasyon" kelimesinin kullanılması tercih edilmiştir. Türk Dil Kurumu (2014) inovasyon kavramını; "*değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması*" olarak ifade etmektedir.

İnovasyon kavramını ilk ortaya atan ve inovasyon kuramlarını büyük şekilde

etkileyen ekonomist Schumpeter (1934), ekonomik kalkınmanın, yaratıcı yıkım (*creative destruction*) adını verdiği ve eskilerin yerini alan yeni teknolojileri kapsayan bir dinamik süreç yoluyla, inovasyon sayesinde yapılabileceğini vurgulamaktadır. Schumpeter'a (1934) göre, "radikal" olarak tanımladığı inovasyonlar büyük dengeleri değiştirici değişimler iken, "artımsal" inovasyon ise değişim sürecinde sürekli gelişen inovasyonlardan oluşmaktadır. Schumpeter (1934), beş tür inovasyondan bahsetmenin olası olduğunu savunmaktadır. Bunlar; (a) yeni ürünlerin girişi, (b) yeni üretim yöntemlerinin girişi, (c) yeni pazarlar açma, (d) ham madde ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi ve (e) bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılmasıdır (OECD, 2005: 33; Croitoru, 2012: 137-148). Schumpeter (1942) inovasyon kavramını bir ekonomist olarak ekonomik kalkınma çerçevesinde (a) yeni ürünlerin veya yeni kaliteli ürünlerin yaratılması, (b) yeni üretim yöntemlerinin yaratılması, (c) yeni arz kaynaklarının ele geçirilmesi ve (d) yeni bir örgütlenmenin yapılması şeklinde de ele almaktadır.

Barnett (1953: 7) inovasyon kavramını, antropoloji çerçevesinden bir bakışla, niteliksel olarak mevcut biçimlerden farklı olan yeni bir düşünce, davranış ya da şey şeklinde tanımlamaktadır. Thompson (1965: 2) tarafından yapılan tanımlamada inovasyon kavramı, bir örgüt içerisinde ilk defa olan yeni fikir, süreç, mal ya da hizmetlerin üretilmesi, kabulü ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Aynı çalışma kapsamında yapılan bir diğer tanımlamada ise inovasyon kavramı, değişim ve uyarılma kapasitesi olarak ifade edilmektedir.

Knight (1967: 478), inovasyon kavramını, ilgili çevre ve bir örgüt için yeni olan değişikliğin benimsenmesi şeklinde ele almaktadır. İnovasyon kavramını ürün, süreç, yapı ve insan inovasyonu şeklinde sınıflandırmaktadır. 1968 yılında Zuckerman Committee inovasyon kavramını bir dizi teknik, endüstriyel ve ticari adımlar şeklinde

tanımlamıştır (Cumming, 1998: 22). Zaltman, Duncan ve Holbeck (1973: 10) inovasyonun oluşumunda onu ortaya çıkaran işletmeye, gruba ve bireye vurgu yapmış ve inovasyon kavramını, uygulanan birim tarafından yeni olarak kabul edilen herhangi bir fikir, uygulama veya yöntem olarak tanımlamaktadır. Tinnesand (1973) inovasyon kavramının kullanıldığı çalışmaları incelemiş ve kavramın yorumlanmasında %36 yeni bir fikir çıkışı, %16 yeni bir fikir, %14 mevcut fikirlerden farklı bir fikir, %11 önceki davranışları bozan yeni bir fikrin çıkışı, %9 bir icat şeklinde tanımların olduğunu ortaya koymuştur (Cumming, 1998: 21).

Pierce ve Delbecq (1977: 28), inovasyon kavramını bir örgüt içinde yeni fikirlerin ve faaliyetlerin başlatılması, benimsenmesi ve uygulanması şeklinde tanımlamaktadır. Goldhar'a (1980: 284) göre inovasyon kavramı, yeni fikirlerin ortaya çıkmasından, bu fikirlerin ticarileşmesine kadar geçen zamanda birbirini izleyen bireysel ve örgütsel davranışlar sıralamasıdır. Kimberly (1981: 86) inovasyon kavramını, bir problemi çözme kabiliyeti olan, yapıcı, karlı ve kullanışlı yeni fikirler olarak tanımlamakta ve kullanışlı olmayan yeni fikirlerin inovasyon olarak değil de hata olarak adlandırılacağını vurgulamaktadır. İnovasyon, eski fikirlerin birleşmesinden oluşan yeni bir fikir, mevcut düzene meydan okuyan bir proje, bir formül ya da ilgililerce yeni olarak algılanan bir özgün yaklaşımdır şeklinde tanımlamaktadır (Rogers, 1982). Kanter (1983) inovasyon kavramını, yeni fikirlerin, süreçlerin, mal ve hizmetlerin üretilmesi, kabulü ve uygulanması şeklinde tanımlamaktadır.

Damanpour ve Evan (1984: 402) inovasyon kavramını, bir örgütün benimseme sürecinde olduğu yeni olan mal, cihaz, sistem, süreç, politika, program veya hizmete ait örgüt içerisinde geliştirilmiş veya dışarıdan ödünç alınmış bir fikrin uygulanması şeklinde tanımlamaktadır. Damanpour ve Evan, inovasyonları teknik ve yönetsel boyut olarak iki

aşamada ele almakta olup; teknik inovasyonları teknoloji kullanımı sonucu ortaya çıkan inovasyonlar olarak tanımlamaktadır. Teknik inovasyonları, bir örgütün üretim sürecinde veya hizmet faaliyetlerinde kullanacağı yeni bir mal veya hizmet için geliştirilen fikrin uygulanması olarak tanımlarken, yönetsel inovasyonları, bir hedef ve amaç doğrultusunda etkileşimde bulunan insanların ilişkileri olarak ifade ettiği bir örgütün sosyal sistemi kapsamında meydana gelen inovasyonlar şeklinde ele almaktadır.

Drucker (1985: 17) inovasyon kavramını, büyümeyi ve kalkınmayı sağlamak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları kullanıma sunan bir eylem olarak nitelendirmektedir. Van de Ven (1986: 591) inovasyon kavramını, kurumsal bağlamda zaman içerisinde değiş tokuş işlemi yapan insanlar tarafından yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması şeklinde tanımlamaktadır. Tushman ve Nadler (1986: 74-92) tarafından yapılmış tanımlamada inovasyon kavramı, bir iş birimi için yeni olan mal, hizmet ya da süreç yaratma faaliyeti olarak tanımlanmaktadır.

Rastogi (1988: 9) için ise inovasyon, mal ve hizmetlerin üretimine yeni bilginin uygulanması ile ortaya çıkar. İnovasyon yoluyla mal ve hizmetlerin değeri ile maliyeti arasındaki farkın artmasına yardımcı olarak ekonomiye yarar sağlamak hedeflenmelidir. inovasyon kavramı, yeni teknik bilginin kullanılması ve bu kaynakların ek değer olarak kullanılarak büyümenin sağlanmasıdır şeklinde tanımlanmaktadır. Urabe (1988: 3), Shumpeter'in (1934) inovasyon görüşünü desteklemekte ve inovasyon kavramını, inovatif işletmeye kar yaratmasının yanında istihdamın artırılmasına, ulusal ekonominin dinamik büyümesine destek sağlayan yeni bir fikrin yaratılması ve yeni bir mal, hizmet veya süreç olarak uygulanmasıdır şeklinde tanımlamaktadır. İnovasyonu büyük ve küçük değişimler şeklinde elen alan Urabe, büyük değişimlerin radikal inovasyon şeklinde, daha küçük değişimlerin ise artımsal inovasyon şeklinde ifade edilebileceğini belirtmektedir.

Udwadia (1990: 65) inovasyon kavramını yeni mal, süreç ve hizmetlerin başarılı bir biçimde yaratılması, geliştirilmesi ve takdimi şeklinde tanımlamaktadır. Porter'a (1991: 83) göre inovasyon, bir süreç olarak, bir fikri pazarlanabilir bir mal ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade etmektedir. Damanpour (1991: 556) inovasyon kavramını, yeni bir mal veya hizmet, yeni bir üretim süreci teknolojisi, yeni bir yapı, yönetsel sistem, yeni bir plan, program şeklinde tanımlamaktadır.

Palda (1993: 55) bir işletmenin, endüstrinin ve ekonominin inovatif olmasını inovasyonun benimsenmesini ve yayılmasını kapsamaması gerektiğini belirtmektedir. Damanpour (1996: 698) inovasyon kavramını örgütsel düzeyde ele alarak, örgüt için yeni olan fikir ve davranışların benimsenmesi olarak tanımlamıştır. Oslo Kılavuzu (1997: 31-32) inovasyon kavramını teknolojik ürün ve teknolojik süreç inovasyonu şeklinde ele almaktadır. Teknolojik ürün inovasyonunu, geliştirilmiş veya yeni hizmetlerin müşterilere sunumu gibi geliştirilmiş faaliyetler ile bir ürünün ticarileştirilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Teknolojik süreç inovasyonunu ise yeni veya büyük ölçüde geliştirilmiş ürün veya dağıtım yöntemlerinin benimsenmesi ve uygulanması şeklinde tanımlamaktadır.

Cumming (1998: 22), inovasyon yapabilmenin temel şartları olarak, fikrin üretilmesi, fikrin başarıyla kullanılabilir bir yapıya dönüştürülmesi ve son olarak söz konusu yapının başarıyla uygulanması gerektiğini ve bu süreçlerden bağımsız inovasyonun olmayacağını savunmaktadır. Damanpour ve Gopalakrishnan (1998: 3) ise inovasyonların örgütsel bağlamda iki farklı şekilde, geliştirilerek veya benimsenerek olabileceğini ele almıştır. Geliştirilen inovasyonların genellikle örgütlerin kendi kullanımları için veya diğer örgütlere satmak için geliştirilebileceğini ve inovasyonların geliştirilmesi sonucunda yeni bir mal, hizmet, program veya teknoloji gibi çıktılarının olacağını belirtmektedirler.

Söz konusu çıktıların bir başka örgüt tarafından temin edilmesi ile ikinci örgütün başka bir sürece girdiğini ve bu sürecin inovasyonun benimsenmesi olarak adlandırılabilceği ifade edilmektedir. Bu sebeple inovasyonun, hem bir süreç hem de mal ve hizmet olarak; geliştiren işletmeler için geliştirme süreci iken benimseyen örgüt için ise bu çıktıların örgüt içinde nasıl benimsendiğinin inovasyon olarak görülebileceğini ifade etmektedirler.

Baldwin, Hanel ve Sabourin (2000: 19), inovasyon kavramının bir kaç açıdan ele alınabileceğini belirtmektedir. İnovasyonu doğası itibarı ile ürün veya süreç, önemi bakımından radikal veya imitasyon şeklinde ayırmaktadırlar. Ürün inovasyonu kavramını, üst kalite yeni marka bir ürünün ticari olarak benimsenmesi olarak tanımlarken, süreç inovasyonunu birim maliyetlerde azalmaya yönelten yeni veya geliştirilmiş üretim yöntemlerinin kullanımı şeklinde tanımlamaktadırlar. Ravichandran (2000: 695) inovasyon kavramını, bir örgütün üyelerinin ve diğer kaynaklarının, kendini adamaları ve birlik şeklindeki gayretleri yoluyla daha öncekilerden farklı olan ve bir veya birden daha fazla değerini ortaya koyarak yeni bir mal, hizmet, süreç veya yöntem yaratmayı gerçekleştirmesi şeklinde tanımlamaktadır. Rogers (2003: 12) inovasyon kavramını, bir birey tarafından yeni olarak algılanan bir nesne, uygulama ve fikir olarak tanımlamaktadır.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı (OECD) tarafından yayınlanan ve özellikle inovasyon konusunda ortak bir kavramsal çerçeve oluşturmayı amaçlayan Oslo Kılavuzu'nda (2005: 50) yapılan tanımlamada ise inovasyon kavramı, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da iş hayatına, işyeri organizasyonuna veya dış ilişkilere yönelik yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması şeklinde tanımlamaktadır. Bir inovasyondan söz edebilmek için, ürünün, sürecin, pazarlama yönteminin veya örgütsel yöntemin işletme için yeni veya büyük ölçüde geliştirilmiş olması gerekir. Kılavuz çerçevesinde dört tür inovasyon

belirlenmiş olup, bunlar; (a) ürün inovasyonu, (b) süreç inovasyonu, (c) pazarlama inovasyonu ve (d) örgütsel inovasyondur.

Biçimsel anlamda yaratıcılıkla eş anlamlı düşünülen inovasyon kavramı, geliştirenlere, endüstriye, ulusa veya dünyaya bir düzeyde yenilik katan, var olan bilimsel veya teknolojik bilgiyi kullanarak yeni mal, süreç, bilgi, hizmet veya fikir yaratma ve uygulamaya koyma sürecidir (Galanakis, 2006: 1223). Damanpour ve Wischnevsky (2006: 271) inovasyon kavramını, bir örgüt içerisinde yeni fikirlerin veya davranışların geliştirilmesi ve kullanılması şeklinde tanımlamaktadır. Söz konusu inovasyonların yeni fikir, yeni bir mal, hizmet veya üretim yöntemi veya yeni bir pazar, örgütsel yapı veya yönetimsel sistem olabileceği ifade edilmektedir. Naktiyok (2007: 16) inovasyon kavramını, yeni ve farklı değer ortaya çıkaran, mal, hizmet, süreç ve pazarlama anlayışına sahip olarak fırsat yaratmak ve daha iyi ve farklı ürünler üreterek fırsatları açıklamak şeklinde ifade etmektedir. Armbruster, Bikfalvi, Kinkel ve Lay (2008: 645) inovasyon kavramını Damanpour'a (1987) benzer şekilde, yeni yönetimsel ve iş konseptlerinin ve uygulamalarının kullanımı şeklinde tanımlamışlardır.

Çalışmada, mevcut yazındaki inovasyon kavramına ilişkin tanımlara, ortak bir tanım getirmeyi amaçlamış olan OECD Oslo Kılavuzu'nda (2005: 50) yapılan "yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin veya yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması" tanımı benimsenmektedir.

II.1.2. İnovasyon Türleri

Mevcut yazında inovasyonlar, alanlarına, derecesine, özelliklerine ve etkilerine göre birçok farklı sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. İnovasyon konusunda mevcut yazında birçok görüş olmasına rağmen inovasyonların sınıflandırılmasının temelinde Schumpeter'in yaptığı sınıflandırma öne çıkmaktadır. Schumpeter inovasyonu türlerine göre beş ve etki

düzeyine göre ise iki tür olmak üzere toplam yedi tür inovasyondan bahsetmektedir (OECD, 2005: 33). Bunlar türlerine göre; (a) yeni bir ürün ortaya koymak veya mevcut bir üründe önemli niteliksel bir değişim yaratmak, (b) bir sanayi için yeni bir süreç oluşturmak, (c) yeni bir pazarın açılması ve açılan bu yeni pazara girmek, (d) mal hammaddeleri veya hizmet girdilerinin elde edileceği yeni kaynaklar bulmak ve geliştirmek, (e) işletme organizasyonunda değişiklik meydana getirmek ve etki düzeyine göre de (f) radikal inovasyonlar ve (g) adımsal inovasyonlardır.

İnovasyon türleri mevcut yazın incelendiğinde birbirine benzer şekilde sınıflandırılmakla beraber, tamamen de aynı değildir. Damanpour ve Evan (1984: 394) inovasyonları teknik ve yönetsel inovasyonlar olarak iki sınıfta ele almaktadır. Teknik inovasyonlar organizasyonun teknik sisteminde oluşan ve organizasyonun öncelikli iş faaliyetleri ile ilgili inovasyonlardır. Yönetimsel inovasyonlar ise, organizasyonun sosyal sisteminde oluşan inovasyonlardır. Johne (1999: 6-7), inovasyonun üç sınıfta ele alınabileceğini savunmaktadır. Bunlar; (a) ürün inovasyonu; yeni ürünlerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgilidir, (b) süreç inovasyonu; maliyet ve kalitede iyileştirme ile ilgilidir, (c) pazar inovasyonu; doğru hedef pazarın seçimi ve seçilen hedef pazara en iyi nasıl hizmet verileceği ile ilgilidir.

Tidd, Bessant ve Pavitt (2001: 53), inovasyonun iki temel sınıfta ele alınabileceğini, bu sınıfların inovasyonun düzeyleri ve inovasyonun türleri şeklinde adlandırılabilceğini ifade etmektedir. İnovasyonun türleri olarak teknik ve yönetsel inovasyonlar, düzeyleri olarak radikal, adımsal ve yıkıcı şeklinde sınıflandırmaktadır. Schumpeter'a benzer bir sınıflandırma OECD, Oslo Kılavuzu'nda (2005) yapılmakta ve inovasyon tür olarak dört farklı ve meydana getirdiği değişim ve farklılığın düzeyine göre de üç farklı sınıfta olmak üzere toplam yedi tür inovasyondan söz etmektedir. Bu

inovasyonlar; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu, örgütsel inovasyon, radikal inovasyon, adımsal ve yapısal inovasyon şeklinde sınıflandırmaktadır.

Çalışmada, OECD Oslo Kılavuzunda (2005) tanımlanan, ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon şeklinde ele alınmakta ve incelenmektedir. Bu kavramlar aşağıda irdelenmektedir.

Ürün inovasyonu: Yeni ürünlerin pazara sunulmasını veya mevcut ürünlerde meydana gelen değişimi ya da gelişimi içeren ürün inovasyonu, inovasyonun en önemli türlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Hizmet sektörünün tüm dünyada gelişimi ile önemi artan hizmet inovasyonu ise, ürünlerin dağıtımı ve müşteri açısından daha cazip hale getirilmesi için gerçekleştirilen faaliyetlerdeki yeni gelişmeler olarak değerlendirilmektedir (Oke, Burke ve Myers, 2007: 738).

Bir ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir. Ürün inovasyonları, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içermektedir. Hizmetlerdeki inovasyonlar; sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri (örneğin, verimlilik veya hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilir. Buna örnek olarak, yüksek derecede iyileştirilmiş hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı hizmetlerindeki veya müşterilerin kiralık araçlara erişimini kolaylaştıran eve teslim evden alım hizmetlerinin ilavesi gibi önemli yenilikler verilebilir. Dışarıdan sağlanan hizmetlere ilişkin olarak uzaktaki bir irtibat noktası yerine

yerinde temas hizmeti sağlanması da hizmet kalitesinde bir iyileşme örneğidir (OECD, 2005: 48).

Başarılı ürün inovasyonu yönetimi, üretim girişimlerinde başarılı olmakla doğru orantılıdır. Ürün inovasyon performansı ve örgütün başarısı, yöneticiler ile doğru orantılı olarak yönetim ve başarı süreci ile doğrudan bağlantılıdır. Çalışanların takım ruhunun geliştirilebilmesi proje gruplarının da etkin çalışabilmesini sağlayabilmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin yeni ürün gelişimini takım ruhunun destekleyebildiğini ve bunun sonucunda da yeni hizmet gelişimlerini de beraberinde getirebildiği görülmektedir (Harborne ve Johne, 2003: 120).

Süreç inovasyonu: Bir süreç inovasyonu yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu inovasyon, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir. Süreç inovasyonları, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir. Üretim yöntemleri, mal ve hizmet üretmek amacıyla kullanılan teknikleri, teçhizatı ve yazılımları kapsamaktadır. Yeni üretim yöntemlerine örnekler; bir üretim hattında yeni otomasyon teçhizatının uygulanması ya da ürün geliştirmek için bilgisayar destekli tasarım gerçekleştirilmesidir (OECD, 2005: 49).

Teslimat yöntemleri, işletmenin lojistiği ile ilgili olup, girdilerin bulunması, araç gereçlerin işletme içinde tahsisi veya nihai ürünlerin teslimine yönelik teçhizat, yazılım ve teknikleri kapsamaktadır. Süreç inovasyonları, hizmet yaratılması ve tedarikine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir. Bunlar, hizmet odaklı işletmelerde kullanılan teçhizat ve yazılımdaki veya hizmet sunmak üzere yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabilir. Buna örnek olarak;

ulaştırma hizmetlerinde GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı, bir seyahat acentasında yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması ve bir danışmanlık firmasında projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesi verilebilir. Süreç inovasyonları, satın alma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve teknikleri de kapsamaktadır. Yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) uygulanması da, bir yardımcı destek faaliyetinin verimliliğini ve/veya kalitesini iyileştirmeyi öngörmesi durumunda bir süreç inovasyonu olarak kabul edilir (OECD, 2005: 49).

Süreç inovasyonu tek başına yapılabilen ya da sürdürülebilen inovasyon türü olmasına karşın, diğer inovasyon türleri ile de bağlantısını sürdürmekte, aynı zamanda, diğer inovasyon türleri ile de ilişkilendirilebilmektedir. Rekabet ortamının bir gereği ve inovasyonun en önemli unsurlarından olan müşteri anlayışı ve bilginin değişim düzeyi süreç inovasyonunun diğer inovasyon türlerini de etkilemesini ve önemli rol üstlenmesini de sağlamaktadır. Bu bağlamda, süreç inovasyonu, işletmelerin süreç görüşünü ortaya çıkararak, yeni araçlar ve iş tasarımlarının kullanımı aracılığıyla temel işletme süreçlerinin radikal olarak iyileştirilmesi olarak da algılanabilir (Güleş ve Bülbül, 2003: 43).

Pazarlama inovasyonu: Bir pazarlama inovasyonu, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tutundurma veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayabilmektedir. Pazarlama inovasyonları, bir işletmenin satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir işletme ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir. Pazarlama inovasyonunun, bir işletmenin pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, işletme tarafından daha önce kullanılmamış bir

pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Yeni pazarlama yöntemi, yenilikçi işletme tarafından geliştirilebilir ya da diğer işletme veya organizasyonlardan uyarlanabilir. Pazarlama inovasyonları, hem yeni hem de mevcut ürünler için gerçekleştirilebilir. Ürün tasarımındaki inovasyonlar; yeni bir müşteri kesimi hedeflemek amacıyla bir gıda ürünü için yeni lezzetler tanıtmak gibi, gıda veya içecek ürünlerinin tadı, görünüşü ya da biçiminde önemli değişiklikler yapılmasını içerebilir. Ürün konumlandırmasındaki yeni pazarlama inovasyonları, yeni satış kanallarının tanıtımını kapsamaktadır (OECD, 2005: 49-50).

Ürün tutundurmada yeni pazarlama yöntemleri, bir işletmenin mal ve hizmetlerinin tanıtımına ilişkin yeni konseptlerin kullanımını kapsar. Fiyatlamadaki inovasyonlar, işletmenin mal ve hizmetlerini pazarlamak amacıyla yeni fiyatlama stratejilerinin kullanımını kapsar. Tek amacı fiyatları müşteri kesimlerine göre farklılaştırmak olan yeni fiyatlama politikaları yenilik olarak değerlendirilmemektedir. Pazarlama araçlarındaki mevsimsel, düzenli veya diğer rutin değişiklikler genel olarak pazarlama yenilikleri değildir. Bu tür değişikliklerin pazarlama inovasyonu olması için, firma tarafından daha önce uygulanmamış pazarlama yöntemlerini kapsamı gerekmektedir (OECD, 2005: 49-50). İşletmelerin pazarlama inovasyonu yetenekleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilmesinde önemli araçlardan biridir. İnovasyon yetenekleri karışık, fonksiyonlar arasında görülemez bağlantılara sahip olmakla birlikte, öğrenmeye de bağlıdır. Bir işletmenin yarattığı inovasyon rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemez (Hooley, Greenley ve Cadogan, 2005: 20).

Örgütsel inovasyon: Bir örgütsel yenilik, işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri örgütünde veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntem uygulanmasıdır. Örgütsel inovasyonların, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini

ve iş verimliliğini iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle işletme performansını artırması öngörülebilir. Bir işletmedeki diğer örgütsel değişikliklere kıyasla bir örgütsel yeniliğin ayırt edici özellikleri, işletmede daha önce uygulanmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olan bir örgütsel inovasyon (ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde) olmasıdır. Örgütsel inovasyonlar aynı zamanda faaliyetlerin merkezileştirilmesini ve karar almaya ilişkin daha yüksek sorumluluğu kapsayabilir (OECD, 2005: 51-52).

Bir işletmenin dış ilişkilerinde yeni örgütsel yöntemler; araştırma örgütleri ya da müşteriler ile yeni işbirliği türlerinin tesis edilmesi; tedarikçilerle yeni entegrasyon yöntemleri ve üretim, tedarik, dağıtım, işe alım ve yardımcı hizmetlerdeki ticari faaliyetlerin ilk kez dışarıdan sağlanması gibi, diğer işletmeler ya da kamu kurumları ile ilişkilerin yeniden organize edilme yollarının gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. Ticari uygulamalar veya dış ilişkilerdeki, işletmedeki zaten kullanımda olan örgütsel yöntemlere dayalı değişiklikler örgütsel inovasyon değildir. Bunun yanında, yönetsel stratejilerin formülasyonu da kendi başına bir inovasyon değildir. Ancak, yeni bir yönetsel stratejiye cevap olarak gerçekleştirilen örgütsel değişiklikler, ticari uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir örgütsel yöntemin ilk kez gerçekleştirilmesini temsil ediyorsa, bir yeniliktir. Farklı bölümler arasında bilgi paylaşımını cesaretlendirmek amacıyla bilginin dökümanente edilmesine yönelik yeni yazılım ve uygulamaların kullanımı yoluyla bir strateji gerçekleştirildiğinde yenilik ortaya çıkmaktadır. Diğer firmalarla birleşmek veya bunları satın almak, işletme başka işletmelerle ilk kez birleşmekte veya ilk kez başka işletmeleri satın almakta olsa bile, örgütsel yenilik olarak değerlendirilmez (OECD, 2005: 51-52).

II.1.3. İnovasyon Kuramları

İnovasyon kavramı Schumpeter tarafından ilk kez ortaya atıldıktan sonra yıllar içerisinde birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve inovasyonla ilgili birçok kuram geliştirilmiştir. Geliştirilen bu kuramların her biri inovasyon kavramının farklı noktalarına odaklanmıştır. Rothwell (1994) geliştirilen bu kuramları tarihi çerçevede beş nesil kuram olarak ele almaktadır (Galanakis, 2006: 1223). Bu kuramları kronolojik olarak sıralamak gerekirse; (1) teknoloji itme kuramı, (2) pazar çekme kuramı, (3) eşleşme inovasyon süreci kuramı, (4) fonksiyonel entegrasyon inovasyon süreci kuramı ve son olarak (5) sistem entegrasyonu ve ağ inovasyon süreci kuramıdır. Chesbrough (2003), Rothwell'in tanımladığı beş nesil inovasyon kuramlarını kapalı inovasyon kuramları olarak ele almakta ve ilave olarak altıncı nesil olarak "açık inovasyon" kuramını eklemektedir. Marinova ve Phillimore (2003: 45) inovasyon kuramlarını Rothwell'den farklı olarak altı nesil olarak ele almakta ve inovasyon kuramlarını (1) kara kutu modeli, (2) doğrusal modeller (teknoloji itme ve pazar çekme), (3) interatif modeller (eşleşme ve entegrasyon modelleri), (4) sistem modelleri (ağ ve sistem inovasyonu) (5) evrimci modeller ve (6) inovasyon çevresi şeklinde tanımlamaktadır. En kapsamlı inovasyon kavramları olması nedeniyle, Marinova ve Phillimore (2003)'de belirtilen sınıflandırma dikkate alınarak inovasyon kuramları açıklanmıştır.

II.1.3.1. Kara Kutu Kuramı

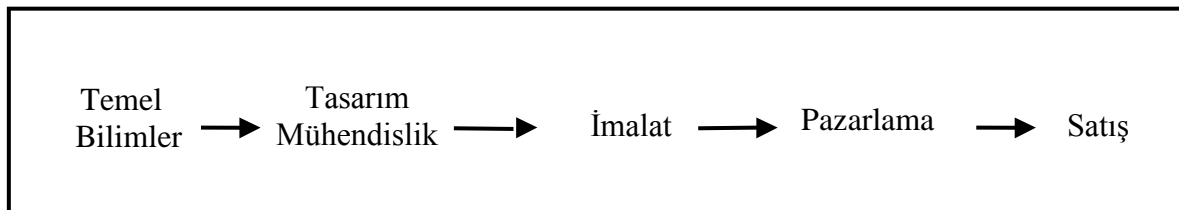
Marinova ve Phillimore (2003), Rothwell'in çalışmasını genişletmiş ve altı nesil inovasyon modeli geliştirmişlerdir. İlk nesil inovasyon modeli olarak Kara Kutu Modeli'ni kabul etmektedirler. Bu modelde sibernetik alanından esinlenilmiş ve inovasyon sürecinin kendisinin bir başına önemli olmadığı, dikkate değer olarak sadece girdi ve çıktılarının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu modelin temelleri, iktisatçıların teknolojik gelişmenin

dinamiklerini açıklamak için yaptığı çalışmalara dayanmaktadır. Bu çalışmaların ilk örneği Solow'un (1957) verimlilik artışını açıklamak için büyüme hesabı yöntemini (*growth accounting approach*) kullandığı çalışmadır.

Kara kutu kuramına göre, verimlilik girdi ve çıktı miktarlarının karşılaştırılması ile ölçülebilmektedir. Girdi miktarlarının çıktı üzerindeki etkileri çıkarıldıktan sonra, arta kalan miktar artık olarak değerlendirilmekte ve bu artışın teknolojik değişme tarafından açıklandığı varsayılmaktadır. Bu yaklaşımın bazı eksiklikler barındırdığı söylenebilmektedir. Verimlilik artışına neden olan teknolojik değişimin dinamiklerinin anlaşılması çok da mümkün olamamaktadır. Nitekim teknolojik gelişme ile sonuçlanan bilim ve teknoloji yatırımlarının etkileri, bu kuramda net bir şekilde açıklanamamaktadır. Bu nedenden dolayı, bu model kara kutu modeli olarak adlandırılmaktadır. Modelin önemli görülmesinin sebebi, iktisatçıların inovasyonu işletme verimliliğinin artmasında önemli bir neden olarak görmeleri olduğu söylenebilir. Ancak söz konusu mekanizmanın açıkça ortaya konulamaması, modelin teknolojik değişimleri açıklama gücünü zayıflatmaktadır. Bu modelin güçlü yönü ise, bilim ve teknolojinin otonom gücünü ve çıktılar üzerindeki dönüştürücü etkisini açıkça ortaya koymuş olmasıdır. Modelde, teknolojik değişimin tek belirleyeni çıktılarından ve dışsal faktörlerden bağımsız olarak sonucu etkileyen girdilerdir. Bu girdilerin etkileri de otonom olarak ve bir kara kutudan ortaya çıkmaktadır. Bu modelde Ar-Ge dışı faaliyetlerin önemsenmemesinin de kara kutu modelinin eksikliği olduğu söylenebilir. Modelin inovasyon sürecini net bir şekilde açıklamadaki yetersizliği ve kara kutunun ne barındırdığına yönelik merak, kuramcılarını kara kutuyu açmaya sevk etmiştir (Marinova ve Phillimore, 2003: 45; Erden, 2009: 31).

II.1.3.2. Teknoloji İtme Kuramı

Teknoloji itme kuramı, 1950'li yıllarda hakim bir kuram olarak, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin yeni bir ürünü mevcut pazara sürmesine dayanan basit doğrusal bir süreç (Galanakis, 2006: 1223) şeklinde ikinci nesil bir inovasyon kuramı olarak ifade edilebilir. Teknoloji itme kuramı, Vannevar Bush (1945) tarafından kendisinin bilimin itme gücü olarak savunduğu çığır açan çalışması "Bilim: Sonsuz Keşif Sahası" raporuna istinaden, bilim politikası ile yakından ilişkili bir kuramdır. Rapora göre, temel bilimlerdeki keşifler, yeni ürün ve süreçlerin pazara akışını sağlayacak teknolojik gelişmeleri tetiklemektedir (Marinova ve Phillimore, 2003: 46). 1950'li yıllarda inovasyonun temel kaynağı Ar-Ge faaliyetleri olarak görülmektedir. Ne kadar çok Ar-Ge çalışması yapılır ise o düzeyde başarılı yeni ürünlerin oluşturulabileceği varsayılmaktadır (Rothwell, 1994: 8). Teknoloji itme kuramı, teknolojinin itme gücüyle yeni icatların yapılması ve yeni ürünlerin tüketicinin ihtiyacına sunulması temeline dayanmaktadır. Bilimsel gelişmelerin sürekliliğine bağlı olarak teknolojik gelişmelerin de süreklilik göstereceğine dayanmaktadır. İkinci Dünya Savaşı sonrası sanayinin durumuna bağlı olarak teknoloji ağırlıklı olarak gelişen bir kuramdır (Cantisani, 2006: 1295).



Şekil 1. Teknoloji itme modeli

Kaynak: Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 8.

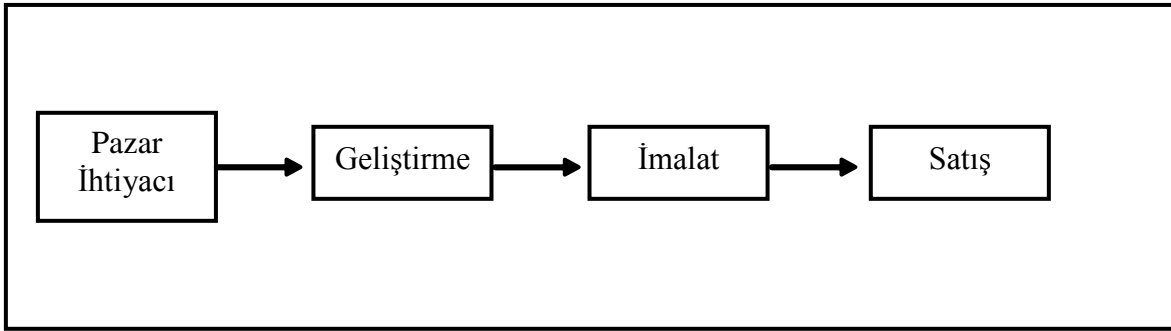
Teknoloji itme modeli, Şekil 1'de görülebileceği üzere çıkış noktası olarak temel bilimleri kabul etmekte ve mühendislik, imalat ile bütünleşerek pazarlama ve satış süreçleri ile devam eden bir doğrusal model olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda

modelde, inovasyonun temel kaynağı olarak bilim, yani Ar-Ge faaliyetleri görülmekte ve teknolojinin itme gücüyle yeni icatların yapılması ve yeni ürünlerin geliştirilerek tüketiciye sunulması doğrusal bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Teknoloji itme kuramına yapılan eleştirilerden biri, kuramın inovasyonların karşılığını etkileyebilecek olan fiyat ve ekonomik şartlardaki diğer değişimleri göz ardı etmesidir. Bir diğeri ise inovasyon sürecinin aşamalarındaki tek yönlülük vurgulanmasının, sonrasında gelen çalışmada vurgulanan geri besleme, etkileşim ve ağlar ile uyumsuz olduğu kabul edilmektedir (Nemet, 2008: 701).

II.1.3.3. Pazar Çekme Kuramı

Üçüncü nesil inovasyon kuramı, Pazar Çekme Kuramı'dır. Rekabetin geliştiği ve rekabet boyutlarının pazar tarafından şekillendirilmeye başlandığı 1960'ların ortalarından itibaren, pazarın çekme gücüne dayanan ve yine doğrusal bir süreç olarak değerlendirilen pazar çekimli inovasyon modelinin ağırlık kazandığı görülmektedir. Pazar Çekme Kuramı, pazarın öneminin ve potansiyel müşterilerin teknoloji taleplerinin anlaşılmasından kısa bir süre sonra geliştirilmiştir (Marinova ve Phillimore, 2003: 46). 1950'li ve 1960'lı yıllarda yapılan çalışmalar, inovasyonun yönünün ve oranının talep tarafından şekillendirildiği tartışılmıştır. Talep, işletmeleri temel problemler üzerine çalışmaya sevk etmiştir. Fiyatlardaki nispi değişimler, coğrafi talep değişimleri, potansiyel talep ve potansiyel yeni pazar tanımlamaları, inovasyonlarda başarılı yatırımların karşılığının büyüklüğünü etkilemiştir (Nemet, 2008: 701).



Şekil 2. Pazar çekme modeli

Kaynak: Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 9.

Pazar çekme kuramına göre, yeterince güçlü yeni bir talep unsuru bir inovasyonun ortaya çıkmasında belirleyici bir role sahiptir. Pazarda mevcut olan bir sorunu çözmeye yönelik bir teknoloji geliştirme çabası, yüksek bir kar beklentisini ortaya çıkarmaktadır. Diğer taraftan, pazar çekme kuramı, inovasyonun ortaya çıkışına sürekli özel bir talep unsuruna gereksinim duyduğundan bazı dezavantajlara sahiptir. Bu modelde bir inovasyonun ortaya çıkmasında, bir talep unsuru mutlaka gereklidir. Ayrıca pazar çekme modeli inovasyon sürecinde ortaya çıkan belirsizlik problemi ile ilgilenmemekte ve pazarda ne zaman talep olursa inovasyonun bu talebi karşılayacak biçimde ortaya çıkacağını dikkate almaktadır. Sonuç olarak doğrusal modeller, inovasyon sürecinin nasıl organize edileceği sorununu dikkate almamaktadır (Marinova ve Phillimore, 2003: 46).

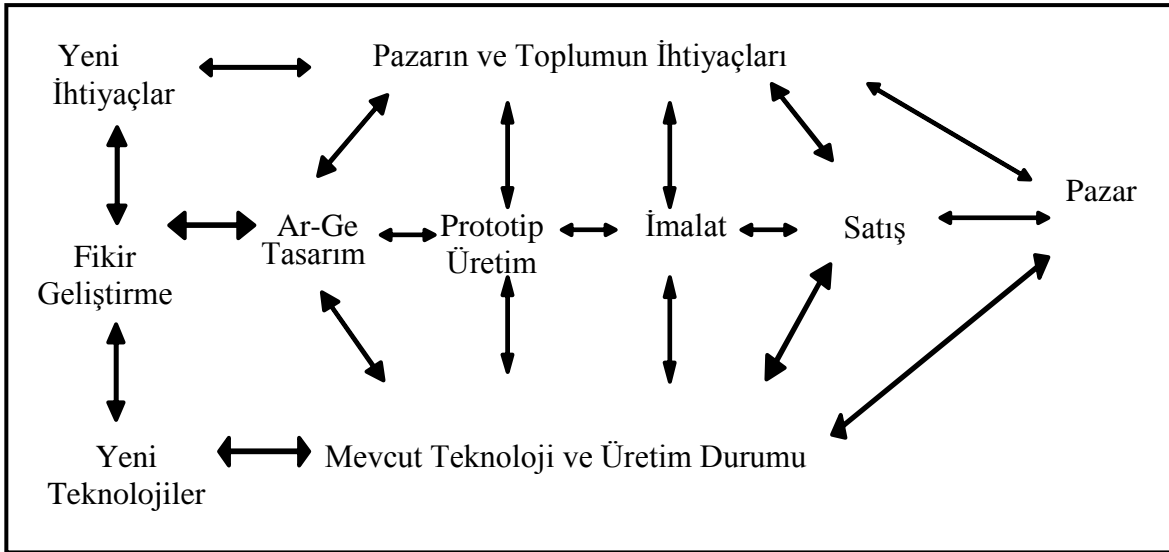
Şekil 2'deki basit doğrusal pazarlama çekme modeline göre, pazar, süreçte aktif rol sahibi olarak Ar-Ge çalışmalarının yönlendirilmesindeki fikirlerin temel kaynağını oluşturmaktadır (Rothwell, 1994: 8). Pazarın isteklerine göre ürün geliştirme süreci tetiklenmekte ve ardından üretim ve satış aşamalarına geçilerek süreç doğrusal olarak tamamlanmaktadır.

II.1.3.4. Eşleşme İnovasyon Süreci Kuramı

1970'lerin başından 1980'lere kadar egemen durumda olan ve doğrusal modellerden sonra geliştirilen eşleşme inovasyon süreci kuramı, teknoloji, tüketicinin ihtiyaçları, üretim ve buna bağlı rekabetin de eklenmesi sonucunda teknoloji itme ve pazar çekme kuramlarının birbiriyle olan yakın ilişkilerinin anlaşılması sonucunda geliştirilmiştir. Ayrıca, bu kuramla birlikte doğrusal modeller çok basit modeller olarak kabul edilmiş ve teknoloji, bilim ve piyasadaki aktörler arasındaki karmaşık ilişkileri ve etkileşimi açıklamakta yetersiz kaldığı anlaşılmıştır.

Eşleşme inovasyon süreci kuramı, teknoloji itme ve pazar çekme modellerinin bir karması olarak da adlandırılabilir. Bu kurama göre, süreç doğrusal olarak ifade edilmesine karşın bir sürekliliğin, bir döngünün gerekliliğinden söz edilmemektedir. İnovasyon süreci birbirine bağlı olan birçok aşamadan ve bir önceki aşamaya geribildirim şeklinde bölünebilmektedir. Örgüt içi ve örgüt dışı bağlantılar ve etkiler, pazarın ve işletmelerin farklı fonksiyonlarını birleştirerek karmaşık bir ağ yaratmaktadır. Bu kuramda, Ar-Ge faaliyetlerinin ve pazarlama entegrasyonunun gücü, teknolojinin itme ve pazarın çekme gücü modellerinin birlikte kullanılması sonucu dengelenmiştir (Galanakis, 2006: 1224).

Etkileşimli bir modelde, inovasyonun sürecin sonunda olması yerine, sürecin farklı aşamalarında ve farklı yerlerinde gerçekleşebileceği savunulmaktadır (Marinova ve Phillimore, 2003: 47). Şekil 3'de görülebileceği üzere, bu modele göre inovasyon, pazarın ve toplumun ihtiyaçları dikkate alınarak ve sürekli geri bildirimler ile beslenerek ve mevcut teknoloji ve üretim durumu gözden geçirilerek etkileşimli bir süreç şeklinde gerçekleşmektedir.



Şekil 3. Eşleşme inovasyon süreci modeli

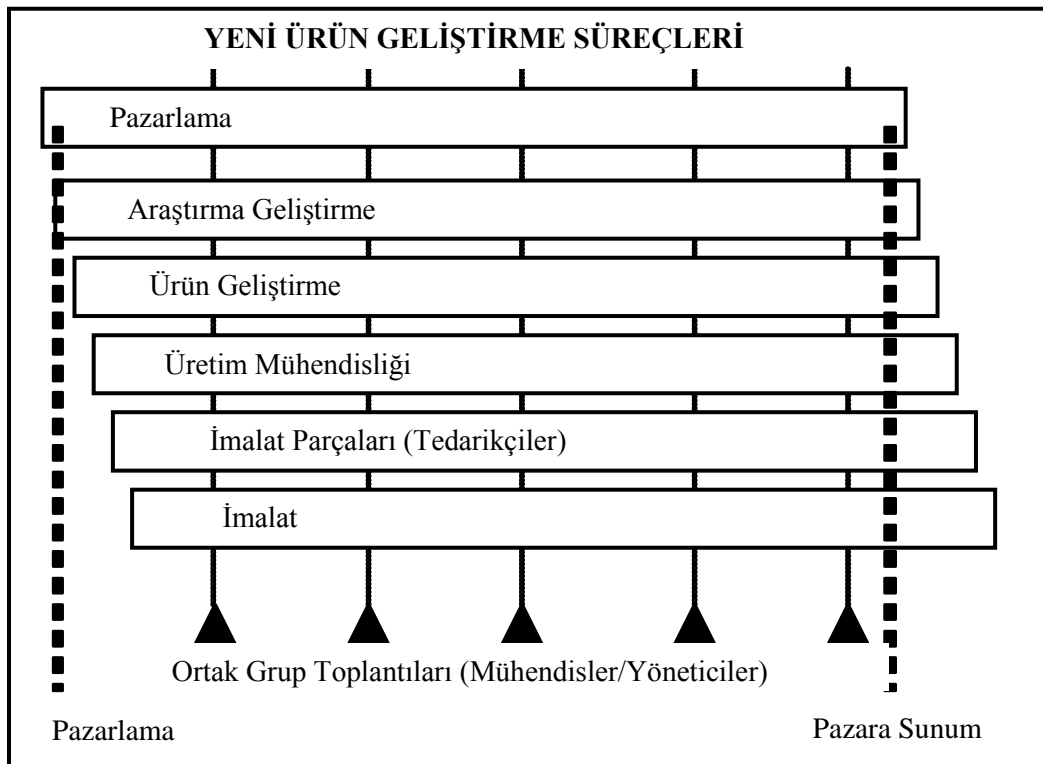
Kaynak: Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 10.

II.1.3.5. Fonksiyonel Entegrasyon İnovasyon Süreci Kuramı

Japonların otomobil ve elektronik endüstrisine girmesiyle yapılan bazı gözlemlerin geliştirilmesi sonucu 1980'lerde ortaya çıkan bir kuramdır. Endüstriler, işletmelerin birbiri ardına benzer ürünleri üretmeye çalışması yerine bir ürünün üretilmesinde yeni ürün tasarımı ve geliştirme sürecinden sorumlu oldukları bilinciyle entegre olarak inovasyona yönelmelerini daha faydalı görmektedir. Fonksiyonel Entegrasyon İnovasyon Süreci Kuramı'nın temel özelliği, sürecin sonraki aşamalarında gerekecek işi ve tamamlama zamanını azaltmak için farklı uzmanların uzmanlıklarını birleştirerek bir proje etrafında toplanmasına dayanan fonksiyonel entegrasyondur (Galanakis, 2006: 1224).

Entegre model, eş zamanlı mühendislik olarak da adlandırılmaktadır. Eş zamanlı mühendislik, işletme kaynaklarını ve onun dizayn, geliştirme, pazarlama, üretim, hizmet ve satışlardaki tecrübesini dizayn çevriminde mümkün olduğunca erken bir araya getirerek başarılı yeni ürünler yaratmak için uğraşır. Eş zamanlı mühendislik, pazar veya

müşteri ihtiyacını karşılayacak yüksek kaliteli, düşük maliyetli ürünlerin dizaynı, üretimi, geliştirilmesi ve dağıtılması için uygulanabilecek bir yöntemdir (Karadal ve Türk, 2008: 61). Modele göre, yeni ürün geliştirme süreçleri, ortak grup toplantıları neticesinde Ar-Ge, ürün geliştirme, ürün mühendisliği, tedarikçilerin hazırlanması, üretime geçilmesi ve pazarlanması süreçlerinden oluşmaktadır.



Şekil 4. Fonksiyonel entegrasyon inovasyon süreci modeli

Kaynak: Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.

II.1.3.6. Sistem Entegrasyonu ve Ağ İnovasyon Süreci Kuramı

1990'lı yıllarda inovasyon kuramları fonksiyonel entegrasyondan sistem ve ağ inovasyonuna doğru yönelmeye başlamıştır. Bu kuram, bir önceki nesilden etkilenmiş olsa da, sürekli değişimin olabilmesi için değişik fikirlerin olması gerektiği temeline dayanmaktadır. Bu inovasyon süreci, daha çok yeni elektronik teknolojilerinden yararlanarak, yeni tasarımların yapılması ve geliştirilmesiyle yönlendirilmektedir. Bu

bağlamda, tedarikçi ağı, müşteriler ve diğer rakip işletmelerin teknolojik alanda yapmış oldukları yeniliklerin uyumuyla oluşturulan yüksek düzeyde yeni üretime dayalı bir kuram olarak görülmektedir (Galanakis, 2006: 1225). Örgütsel sınırları aşan yeni birimlerin çıkması ve pazarı oluşturan alt birimlerin ortaya çıkması, örgütsel hiyerarşik yapının yerini almıştır. Bu model, inovasyonun etkileşim, bağlantılar ve sinerjiyi kapsayan bir sistem olduğu varsayımına dayanmaktadır (Marinova ve Phillimore, 2003: 47).

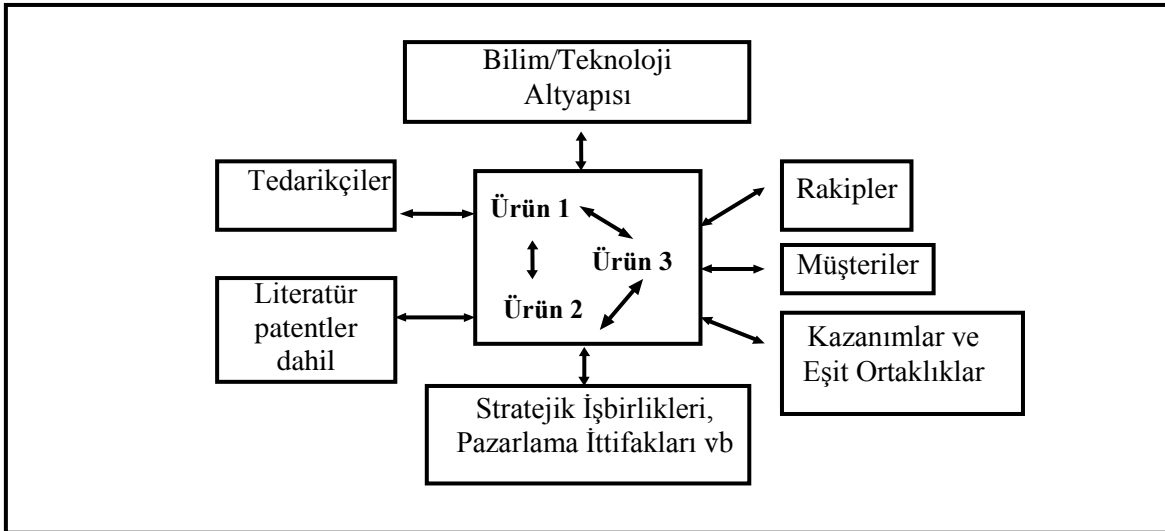
İşletmelerin (özellikle küçük ve yeni başlayan işletmeler) sınırlı kaynakları olduğu için, inovasyonları bir başlarına gerçekleştirmeye mali güçleri yetmeyebilir. Böyle bir durumda, işletme bir ağın üyesi olursa, inovasyon sürecinde ağ ilişkilerinden destek alabilir. Çünkü ağdaki ilişkiler sayesinde işletmede bazı yeteneklerin birikimine ve toplu öğrenme yoluyla fayda sağlamaya yardımcı olabilir. Bu nedenlerin, sistem modellerinin oluşturulmasındaki en önemli sebep olduğu söylenebilir (Erden, 2009: 32). Bu inovasyon modelinin en önemli yönü, entegrasyon, esneklik, ağ ve paralel bilgi süreçlerini kapsamaması olarak ifade edilebilir (Rothwell, 1994). Marinova ve Phillimore'a (2003: 47-48) göre, kendisinin inovasyon yapmaya gücü yetmeyen, küçük veya yeni işletmelerin bir ağa bağlanmak suretiyle şu avantajları elde edebileceğinden söz edilebilir:

- (a) Küçük işletmelerden oluşan gruplar, ağ içerisindeki diğer işletmelerin desteğini kullanarak önde gelen teknolojileri sürdürebilir,
- (b) Ağ içerisinde yeteneğin toplanması ve kolektif öğrenme meydana gelir ve tüm paydaşlar bundan yararlanabilir,
- (c) Ağ, anahtar kişilerin işletmeler arasında rotasyonu teşvik eder,
- (d) Yetenekler, dar boğazların aşılmasında bir araya getirilebilir,
- (e) İnovasyon yaratma süresi ve maliyetleri azaltılabilir,
- (f) Ağ, küçük işletmelerin endüstri içerisine girmesini sağlayabilir,

- (g) Ağda yer alan bireysel işletmeler yüksek esneklikle ve düşük maliyetlerle faaliyet gösterebilir.

Rothwell'e (1994) göre, Sistem Entegrasyonu ve Ağ İnovasyon Süreci modelinin göz önünde bulundurduğu temel unsur, işletmenin etkileşimde bulunduğu iç ve dış dinamiklerden öğrenme yeteneğidir. Bu dinamikleri işletme içi ve işletme dışı öğrenme kaynakları olarak sınıflandırmaktadır. Buna göre; “Ar-Ge ve geliştirerek öğrenme”, “test yoluyla öğrenme”, “yaparak öğrenme”, “hatalardan öğrenme” ve “çapraz proje gruplardan öğrenme” işletme içi öğrenme kaynakları kapsamında değerlendirilmektedir. İşletme dışı öğrenme kaynakları olarak ise; “tedarikçilerden veya onlarla birlikte öğrenme”, “öncü kullanıcılardan öğrenme”, “yatay işbirlikleriyle öğrenme”, “bilim ve teknoloji altyapısından öğrenme”, “literatürden öğrenme”, “rakip faaliyetlerinden öğrenme”, “tersine mühendislik uygulamalarından öğrenme”, “şirket satın almalarından öğrenme”, “müşteri tabanlı prototip denemelerinden öğrenme”, “hizmetlerden öğrenme” ve “hatalardan öğrenme” şeklinde sıralanmaktadır.

Sistem entegrasyonu ve ağ inovasyon süreci kuramında, müşteriler, tedarikçiler ve diğer işletmeler olmak üzere toplumun tüm kesimlerinden öğrenme ve bu kesimlerin teknolojik alanda yapmış oldukları inovasyonların uyumuyla oluşturulan yüksek düzeyde yeni üretime dayalı bir inovasyon süreci söz konusudur. Bu itibarla, yatay ve dikey ortaklıklar ile stratejik ve teknolojik bütünleşmenin sağlanmasının, bu modelin temellerini oluşturduğu söylenebilir.



Şekil 5. Sistem entegrasyonu ve ağ inovasyonu süreci modeli

Kaynak: Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 27.

II.1.3.7. Evrimci İnovasyon Kuramı

Değişimin dinamiklerini ve inovasyonun içsel özelliklerini açıklamada neoklasik ekonominin yetersiz kalması, ekonomide evrimci bir yaklaşıma ihtiyaç yaratmıştır. Darwinizm ile aynı çizgide olan biyolojik metaforların, insan ürünü olan inovasyon sürecini açıklamakta neoklasik ekonominin mekanik metaforlarından daha güçlü olabileceğinin kabulü, evrimci inovasyon yaklaşımının temel varsayımını oluşturmaktadır. Evrimci inovasyon modelinde, biyolojik evrimci kuramla paralel olarak, inovasyon bir mutasyon olarak görülmüş ve teknolojik değişimin ve gelişmenin, zamanla eskilerin yerini alacak yeni ürün ve süreçler yaratacağı varsayılmıştır. Teknolojik gelişmeler, yeni ürün ve süreçler getirdikçe, yeniler seçim sürecine tabi olacakları için sadece başarılı olanların varlıklarını devam ettirecekleri, diğerlerinin ise yok olacağı kabul edilmiştir. Seçilen inovasyonun hayatta kalabilmesi ise, başarıyla çevresine uyum sağlaması ile mümkün olabilecektir. Bu yaklaşımda, dış çevre belirleyici bir rol oynamaktadır. Çünkü süreç içindeki ve dış çevreyle olan etkileşimler evrimci inovasyon

kuramının ayırt edici özellikleri olarak kabul edilmektedir (Marinova ve Phillimore, 2003: 50; Erden, 2009: 33).

Saviotti (1996), Evrimci İnovasyon Kuramının temel özelliklerini şöyle ifade etmektedir:

- (a) Çeşitliliğin üretimi; inovasyon, mutasyon şeklinde kabul edilir.
- (b) Ayıklama; ayıklama süreci, çeşitlilik ile birlikte meydana gelir.
- (c) Yeniden üretim ve kalıtım; işletmeler üreten yapılar olarak kabul edilir ve işletmelerin işlerini yapması, ürün geliştirmesi, kararlar alması örgütün devamlılığı, kalıtım olarak değerlendirilir.
- (d) Zindelik ve uyum; Darwin'in güçlü olanların ayakta kalması prensibinden yola çıkarak, işletmelerin var olan çevrelerinde başarılı şekilde hayatta kalmalarını ifade etmektedir.
- (e) Toplumsal bakış; evrimci süreç için diğer önemli bir unsurda toplumsal değişimdir.
- (f) Temel etkileşimler; işletmelerin birbiri ile rekabetleri ve diğer ekonomik etkileşimleridir.
- (g) Dış çevre; evrimci yaklaşımda dış çevre temel bir unsurdur. Genel olarak inovasyonun geliştirildiği sosyo-ekonomik çevreyi kapsamaktadır (Marinova ve Phillimore, 2003: 49).

II.1.3.8. İnovatif Çevre Kuramı

1990'lardan sonra, bölgesel inovasyon ve yüksek teknoloji kümelenmeleri konusundaki tartışmaların artışıyla birlikte, bilginin üretilmesi için coğrafi yerleşimin önemi gündeme gelmiştir. İnovatif Çevre Kuramının, coğrafyacıların, bölgesel ekonomistlerin ve bölge planlamacılarının çalışmalarıyla ortaya çıkmış bir kuram olduğu

söylenbilir. “İnovasyon boş yere değildir” lafzından hareketle, İnovatif Çevre modeli başka bir coğrafyada tekrar üretilemeyecek bölgesel kaynak ve organizasyonların, inovasyon sürecinin temel bileşenleri olduklarını ve bilgi birikimi ve özel bazı yeteneklerin bir araya gelmesi ile ortaya çıkabileceğini savunmaktadır (Marinova ve Phillimore, 2003: 51).

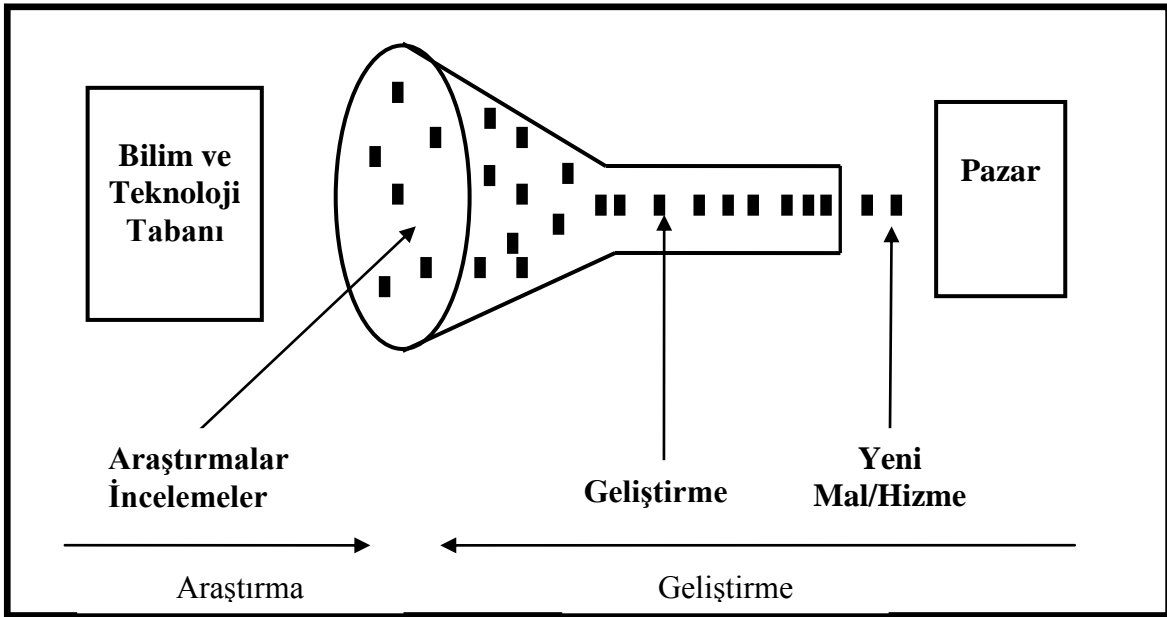
İnovasyon sürecinde temel engel olarak görülen belirsizliğin ve örtük bilginin nakledilebilmesi ve kullanılabilmesi sorununun, anlaşmalar ve güven ilişkisi ile ortadan kaldırılabilmesi savunulmaktadır. Ayrıca, pazarda varlığını ve Ar-Ge çalışmalarını sürdürebilmek için sınırlı kaynakları olan küçük işletmelerin başarılarını açıklamak da mümkün hale gelmektedir denilebilir (Marinova ve Phillimore, 2003: 51).

II.1.3.9. Açık İnovasyon Kuramı

Açık inovasyon kuramı, Chesbrough (2003) tarafından "Açık İnovasyon" isimli kitabında sunmuş olduğu bir kuramdır (Kondev, Tenchev ve Vasileva, 2014: 517). Açık inovasyon, işletmelerin hem dış Ar-Ge kaynaklarından yararlanarak yeni mal, hizmet ve teknoloji geliştirmesini hem de kendi Ar-Ge kaynaklarının başkaları tarafından farklı pazarlarda değerlendirilerek değer yaratmasını vurgulayan inovasyon yaklaşımıdır (Özdemir ve Deliormanlı, 2013: 9).

Açık inovasyon, temelde dışarıda oluşan inovasyonlardan patent veya lisanslama sistemi ile fayda sağlamayı ve işletme içi Ar-Ge faaliyetleri sonucu oluşan inovasyonlardan başkalarının da yararlanmasına dayanmaktadır. Açık inovasyon, inovasyon geliştirme sürecinde dış destek alınmasının inovasyon yapılmasında önemli olduğunu savunmaktadır. Yeni mal ve hizmetlerin pazara çıkma sürelerinin kısalmasından, Ar-Ge bölümündeki gecikmelerin giderilmesi zorunluluğundan dolayı, işletmelerin inovasyon sürecinde dış destek alma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu modelin amacı,

inovasyon geliştirme sürecinin verimliliğinin ve etkililiğinin artırılmasını sağlamaktır. Bu modelin, teknolojinin ve bilginin aktarılması, korunması, kullanımı, transferi ve ticarileştirilmesine dayanan bir model olarak geliştirildiği söylenebilir (Kondev, Tenchev ve Vasileva, 2014: 517).



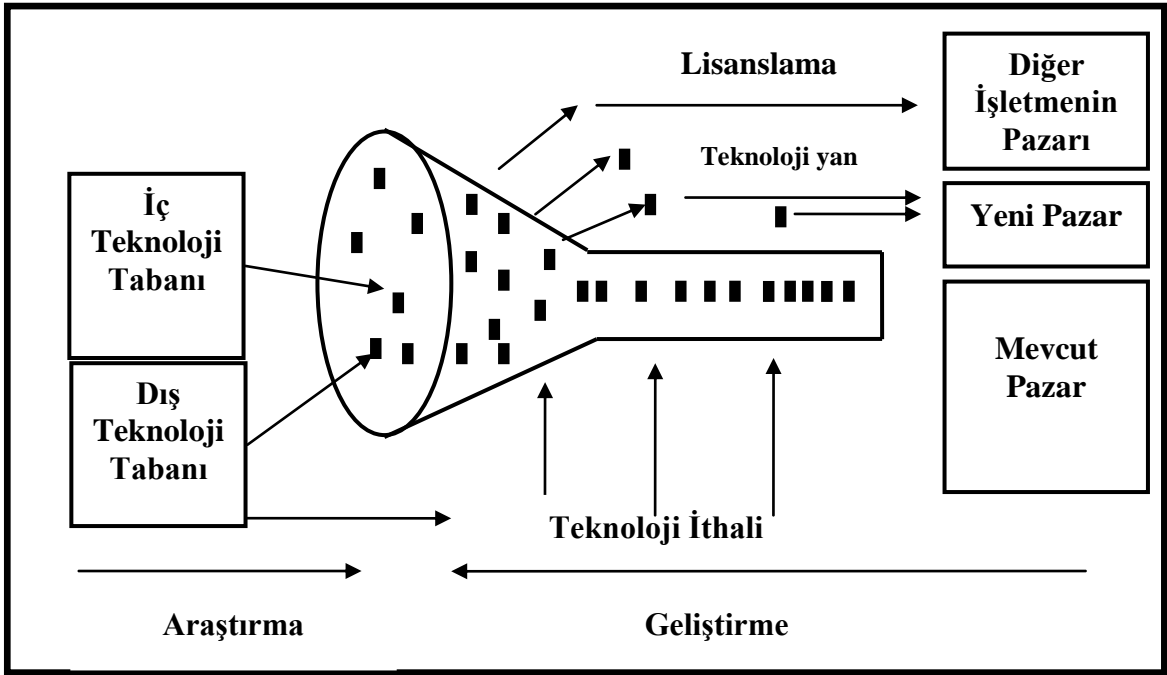
Şekil 6. Kapalı inovasyon modeli

Kaynak: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. ve West, J. (2006). *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.

Chesbrough (2006: 1-3) alışılmış inovasyon kuramlarını “kapalı inovasyon” olarak adlandırmış ve açık inovasyon olarak adlandırdığı modelini geliştirmiştir. Açık inovasyon modelinin özelliklerini şu şekilde açıklamak mümkündür (Chesbrough, 2006: 1-3):

- (a) Yaratıcı ve yenilikçi özellikteki insan sermayesi, proje bazlı olarak işletme dışından temin edilebilir.
- (b) İşletme dışı Ar-Ge çalışmaları sonucu ulaşılan, elde edilen değerlerde işletme için önemli ve gereklidir.
- (c) Başarılı bir iş modelinin kurulması, pazara yeni bir ürün ile ilk giren işletme olmaktan çok daha önemlidir.

- (d) İçsel bilgi ile dışsal yeni ve yaratıcı fikirlerin birleştirilmesi şarttır.
- (e) Başarılı bir iş modelinin kurulabilmesi için diğer işletmelerin fikri mülkiyet haklarının kullanılması, işletmenin kendisine ait fikri mülkiyet haklarının da diğer işletmeler tarafından kullanılabilmesi gerekir.
- (f) İnovasyon için gerekli bilginin, inovasyon geliştirme süreçlerinde verimli ve etkili şekilde transfer edilmesi ve paylaşılması büyük öneme sahiptir.



Şekil 7. Açık inovasyon modeli

Kaynak: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. ve West, J. (2006). *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.

Chesbrough ve Garman (2009: 70), kapalı inovasyondan açık inovasyona geçiş için temel prensipleri şöyle ele almıştır (Kaynak ve Maden, 2012: 36):

- Mevcut süreçler ve uygulamaların, müşteri ve/veya tedarikçi bakış açısıyla değerlendirilmesi gerekmektedir. Eksik veya hatalı kısımlar bu sayede daha rahat fark edilebilecektir.
- Paydaşların, işletmenin stratejik olmayan girişim ve uygulamalarını keşfetmesine izin verilmeli, böylelikle işletme dışına bilgi akışı sağlanmalıdır.

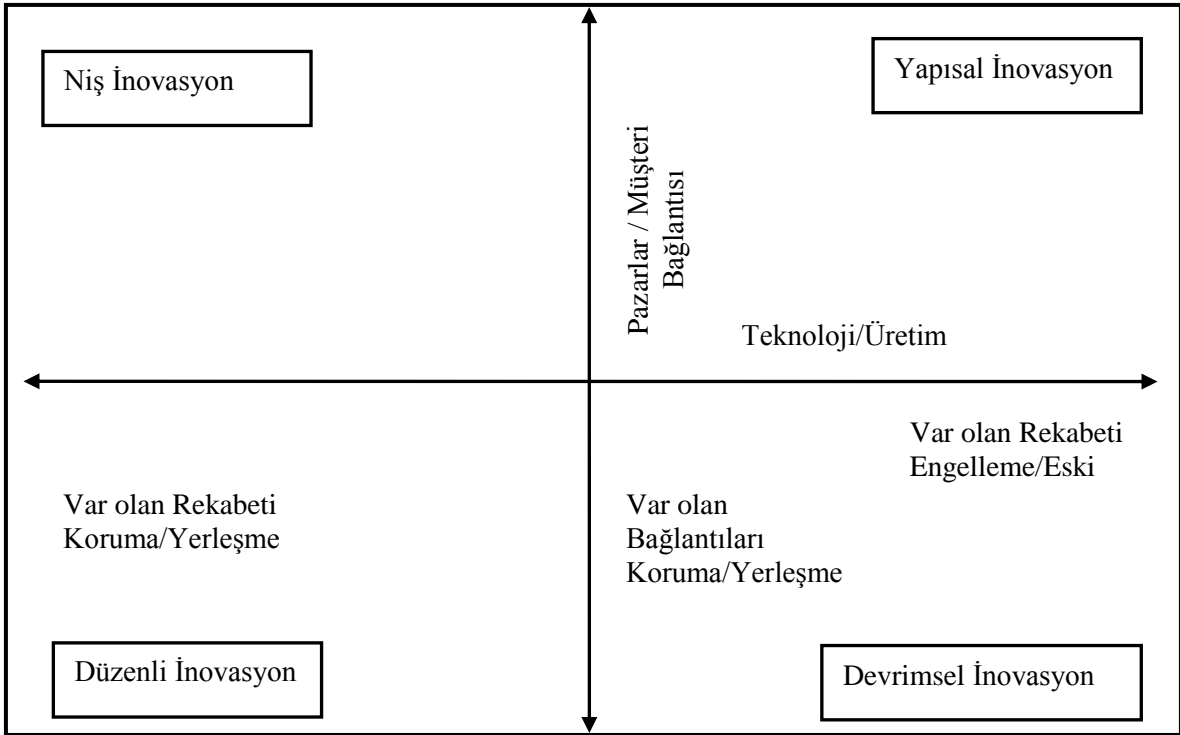
- Doğrudan gelire dönüşmeyen, işletmeye dolaylı kazanç sağlayabilen patent, lisans gibi fikri haklar, paydaşlarla paylaşılmalı ve birlikte geliştirilerek sürekli değere dönüşmesi sağlanmalıdır.
- İşletme kendi başına yeterli gelişim sağlayamıyor veya gelişimi sınırlı gerçekleşiyor ise, çevresel koşullarını iyileştirmeye çalışmalıdır. Stratejik paydaş sayısını ve niteliğini artırmak suretiyle çevresel koşullarını lehine dönüştürebilir.

Açık inovasyonun kapalı inovasyondan farklarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Chesbrough, 2006: 8-11; Yiğit ve Aras, 2012: 489-490);

1. Açık inovasyondaki dış bilgi ile kapalı inovasyondaki iç bilgi eşit öneme sahiptir.
2. Önceki inovasyon modellerinde işletme modeline hiç veya çok az önem verilirken, açık inovasyonda işletmeler sürekli hem iç hem de dış yaratıcı bilgi, fikir ve girdileri arar.
3. Kapalı inovasyon modelinde Ar-Ge projelerinin değerlendirilmesinde, projenin iş modeline uygunluğuna bakılmaktadır. Proje iptali durumunda projenin farklı bir iş modeline uygunluğu değerlendirilmemektedir. Açık inovasyonda ise projeler öncelikle işletme içinde değerlendirilmekte, uygun görülmemesi durumunda ise uygun olabilecek alternatif iş modelleri ve potansiyeli olan pazarlar değerlendirilmektedir.
4. Açık inovasyondan önceki modellerde, işletme dışında var olan ve işletme amaçlarına uygun olabilecek teknoloji ve bilgi dikkate alınmamaktadır. Bilgi alışverişi bir maliyet olarak değerlendirilmektedir. Açık inovasyonda ise pazara giriş imkanı olmayan işletmeler, hedeflenen pazara dışarıdan dolaylı yoldan erişim imkânı elde etmektedir. Böylelikle işletme, pazarda işletme dışı kanalları kullanma yoluyla rekabet edebilmektedir.

5. Kapalı inovasyon modelinde kıymetli bilgiler, kıt, bulunması zor, güvenilirliği riskli olarak değerlendirilmektedir. Açık inovasyonda ise genellikle bilginin dış çevreye yayılmış, kaliteli ve güvenilir olduğu dikkate alınmaktadır.
6. Kapalı inovasyonda entelektüel varlık yönetimi savunma amaçlı kullanılmaktadır. Açık inovasyonda ise, entelektüel varlık yönetimi inovasyonun çok önemli bir unsuru olarak değerlendirilmektedir.
7. Aracılarının inovasyon pazarlarında ortaya çıkması. Daha öncelerde sadece teknoloji anlaşmalarında ortaya çıkan araçların artık doğrudan inovasyon projelerinde rol alması. Bu durum, kapalı inovasyon modeli çerçevesinde açıklanamaz.
8. Son olarak, kapalı inovasyon modelinde, inovasyon performansını ölçen Ar-Ge'ye harcanan satış yüzdesi, bir yıl önce üretilen yeni ürün sayısı, yeni ürünlerin satış yüzdesi, Ar-Ge'nin dolar başına üretilen patent sayısıdır. Açık inovasyon ölçütleri kapalı inovasyon ölçütlerini genişletmekte veya bazılarının yerini almaktadır. Örneğin işletmenin tedarik zinciri içinde ne kadar çok Ar-Ge yürütüldüğu, laboratuardan çıkan fikirlerin pazara ulaşma süreleri, sahip olunan patentlerden yararlanma oranı ve işletme dışına yapılan yatırım miktarı yeni ölçütler olarak söylenebilir.

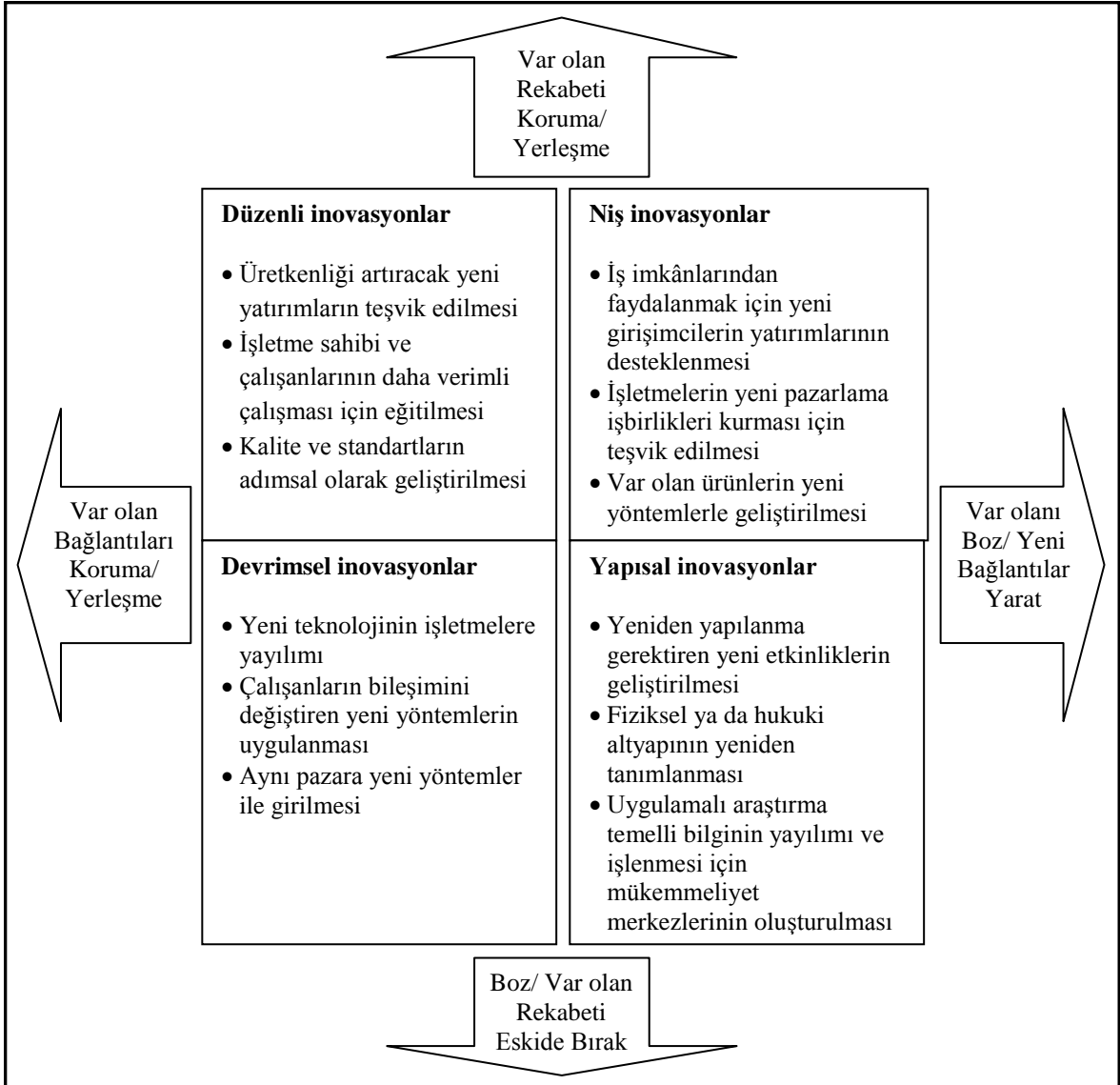
Buraya kadar dokuz inovasyon kuramı ele alınarak kısaca açıklanmıştır. Bu kuramlardan başka Abernathy ve Clarck'ın (1985) Şekil 8'de görülebilen inovasyon modeli Hjalager (2002: 467) tarafından turizm sektöründe uygulanabilir olduğu savunulan bir yapıya dönüştürülmüştür.



Şekil 8. Abernathy ve Clark inovasyon modeli

Kaynak: Abernathy, W. J. ve Clark, K. B. (1985). Innovation: mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14, 3-22.

Abernathy ve Clark'ın modelini turizm sektörüne uyarlayan Hjalager (2002), modelinde dört tür inovasyon tanımlanmıştır. Bu inovasyonlar Şekil 9'da görülebileceği üzere, düzenli, niş, devrimsel ve yapısal inovasyonlardır. Bu dört inovasyon türünün, farklı çıktılara sahip olduğu söylenebilir. İnovasyon türleri içerisinde yapısal inovasyonların en geniş kapsama sahip olduğu söylenebilir. Yapısal inovasyon, endüstri içindeki değişimleri esas almakla birlikte, inovasyonun yer alacağı toplum içindeki değişimleri de esas almaktadır. En az etkiye sahip inovasyon türünün ise düzenli inovasyon olduğu, etkisinin belirli bir zaman diliminde oldukça önemli boyutlara ulaşabileceği de söylenebilir (Hjalager, 2002).



Şekil 9. Hjalager turizm sektöründe inovasyon modeli

Kaynak: Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23, 465-474.

Düzenli inovasyonun turizm sektöründeki örnekleri şunlardır (Hjalager, 2002;

Eraslan, Bulu ve Bakan, 2008):

- Daha büyük yapılara yönelik yeni yatırımların yapılması,
- Teknoloji ve zaman yönetimi süreçlerinin gözden geçirilmesi ile yapısal tıkanıklıkların giderilmesi,

- Müşterilere sağlanan faydanın artırılmasında veya hizmet kalitesinin artırılmasında önemli etkiye sahip hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi,
- İşletmelerde kalite standartlarının iyileştirilmesi, yükseltilmesi,
- Aynı veya benzer ürün ve yöntemlerle yeni pazarlara ulaşılması.

Niş inovasyon, işletmenin sahip olduğu temel yetenek ve bilgiden hariç, işbirliğine yönelik yapıları benimsememektedir. Turizm sektörü özelinde, niş inovasyona yönelik olarak araştırmacı ve uygulayıcılar, daha çok fırsatlar üzerine odaklanmaktadır. Niş inovasyon çerçevesinde şu örnekler verilebilir (Hjalager, 2002; Eraslan, Bulu ve Bakan, 2008):

- Mevcut işletmeleri tamamlayabilecek yapıda yeni işletme türleri destinasyonlara çekilebilir. Diğer tamamlayıcı işletmeler, turizm sektörünün kendileri için yeni bir pazar alanı olacağı konusunda ikna edilebilir.
- Pazarlamaya yönelik işletme ittifakları oluşturulabilir.
- Mevcut ürünlerin birleştirilmesine dayanan yeni kombinasyonlar geliştirilebilir.

Devrimsel inovasyonlar, işletme yetenekleri üzerinde radikal olarak tanımlanabilecek etkilere sahiptir. Örneğin, yetenekte meydana gelebilecek topyekün bir değişim sektörü etkileyebilir. İşletme veya destinasyonda devrimsel inovasyon aşağıdaki sonuçları yaratabilir (Hjalager, 2002; Eraslan, Bulu ve Bakan, 2008):

- Yeni teknolojilerin işletmede uygulanmaya başlaması, çalışanların iş yapış şekillerini değiştirebilir. Bu duruma uç bir örnek olarak, mutfaklarda yeni teknolojiye dayalı ekipman ve malzeme kullanımına başlanması yiyecek ve içecek işletmelerinde aşçılık yeteneğine olan gereksinimin azalmasına sebebiyet verebilir.

- Müşteriler ve tedarikçiler sabit kalmak üzere, elektronik pazarlama ve elektronik satış sürecine geçilmesi de devrimsel inovasyona örnek olarak verilebilir.

Yapısal inovasyonlar ise, genel yapılarda değişiklik yapılması ve yeni kurallar belirlenmesine dayanmaktadır. Yapısal inovasyonlar sayesinde turizm anlayışında aşağıda belirtilen önemli değişiklik yapılabilir (Hjalager, 2002; Eraslan, Bulu ve Bakan, 2008).

- Yeni kaynakların keşfi. Kuzey kutbu yakınında buz turizmi çerçevesinde buzdan oteller inşa edilmesi için yeni tasarımcı, ekipman, pazarlamacılara ihtiyaç duyulur.
- Alt yapının yeniden tanımlanması. Kıyı şeridinde konumlanmış mevcut ve yeni yapılacak turizm tesislerinin yasaklanması, alternatif diğer alanların ekonomik potansiyellerinin yeniden tanımlanmasına ihtiyaç yaratır.

II.1.4. İnovasyona İlişkin Alan Yazın

İnovasyon kavramına ilişkin yapılan ilk çalışma Schumpeter (1934) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda Schumpeter, mevcut yazında inovasyon kavramının babası olarak adlandırılmaktadır. Schumpeter, ekonomik kalkınma kuramı çerçevesinde işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için bir takım faaliyetlere yönelmesi gerektiğini ifade etmekte ve bu faaliyetleri inovasyon olarak ele almaktadır. Schumpeter inovasyonları beş tür şeklinde sınıflandırmaktadır (OECD, 2005: 33). Bunlar; (a) yeni ürünlerin tanıtımı, (b) yeni üretim yöntemlerinin tanıtımı, (c) yeni pazarların açılması, (d) hammadde ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi, (e) bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılması boyutları olarak tanımlanmıştır. Schumpeter, ekonomik gelişmenin yenilik tarafından; kendisinin “yaratıcı yıkım” olarak adlandırdığı yeni teknolojilerin eskisinin yerini aldığı dinamik bir süreç yoluyla harekete geçirildiğini savunmuştur. Schumpeter’in görüşüne göre, “radikal” yenilikler önemli yıkıcı değişiklikler

yaratırken, “adımsal” yenilikler ise değişim sürecini sürekli olarak ileriye götürmektedir. Bu bağlamda Schumpeter, inovasyona ilişkin ilk temelleri atarak araştırmacılara bu konuda yol gösterici ve mihenk taşı olarak kabul edilebilecek bir çalışma ortaya koymuştur.

Abernathy ve Clark (1985: 3-22) inovasyonun rekabetçi yönünü analiz etmek ve inovasyona yönelik bir çerçeve oluşturmak amacıyla bir kavramsal çalışma yapmış ve çalışmasında otomobil endüstrisi bağlamında ve diğer endüstrilerde de uygulanabileceği savunulan bir modelin geliştirilmesi çerçevesinde inovasyonları; düzenli inovasyon, devrimsel inovasyon, niş inovasyon ve yapısal inovasyon şeklinde dört inovasyon türü olarak ele almıştır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen ve Şekil 9'da görülebilen bu model, Hjalager (1997) tarafından işletmelerin inovasyon faaliyetlerinin ölçülmesinde zayıf olduğu ve statik olduğu yönünde eleştirilmiştir.

Henderson ve Clark (1990: 9-30), inovasyonların sadece Shumpeter'in ortaya koyduğu şekilde radikal ve adımsal olarak tanımlanmasının eksikliğini gidermek amacıyla otomobil ve seramik endüstrisi özelinde kavramsal bir çalışma yapmış ve inovasyonları bu endüstriler bağlamında; radikal inovasyon, artımsal inovasyon, yapısal inovasyon ve modüler inovasyon şeklinde dört inovasyon türü olarak ele almışlardır. Ancak araştırmada işletmelerin ürettikleri ürünlere ilişkin inovasyonların ve bu ürünlerin üretilişinde önemli payı olan süreç inovasyonlarının çalışmada ele alınmamış olmasının bir eksiklik olduğu söylenebilir.

Hjalager (1997: 35-41) inovasyonların turizm endüstrisi bağlamında ele alınarak tekrar sınıflandırılmasını sağlamak amacıyla turizm endüstrisi özelinde bir kavramsal çalışma yapmış ve turizm endüstrisi gibi hizmet endüstrilerinde gerçekleşen inovasyonları, Schumpeter'in inovasyon sınıflandırmasını esas alarak geliştirmiş ve hizmet endüstrisinde gerçekleşen inovasyonları beş tür olarak ele almıştır. Bunlar; ürün

inovasyonu, klasik süreç inovasyonu, bilgi işlemede süreç inovasyonu, yönetim inovasyonu ve kurumsal inovasyondur.

Hjalager (2002: 465-474) daha sonralarda turizm endüstri bağlamında inovasyonların eksikliklerini tamamlamak amacıyla yine turizm endüstrisi bağlamında kavramsal bir çalışma yapmış ve bu çalışmada Abernathy ve Clark'ın (1990) inovasyon modeli ele alınmış ve geliştirilmiş, nihayetinde turizm endüstrisi perspektifinde inovasyonlar dört tür olarak tekrar ele alınmıştır. Turizm endüstrisi bağlamında ele alınan bu inovasyonlar; düzenli inovasyon, niş inovasyon, yapısal inovasyon ve devrimsel inovasyon şeklinde bir model eşliğinde sunulmuştur.

Wong ve Pang (2003: 29-37), Hong Kong otel sektöründe inovasyonun önündeki engelleri yönetici ve departman yöneticilerinin bakış açısıyla belirlemek amacıyla 17 açık uçlu sorudan oluşan bir mülakatı 20 otel yöneticisi ile gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonunda araştırmacılar, zaman ve iş baskısı, örgüte ve sisteme düşük bağlılık, katı kurallar ve işletme yapısı, değişimden ve eleştiriden korkma faktörlerinin inovasyonun önündeki temel engeller olarak tespit edilmiştir.

Ottenbacher ve Gnoth (2005: 205-222) turizm endüstrisinde inovasyonun başarısını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında Almanya'da faaliyet gösteren 184 otel yöneticisine 85 maddeden oluşan bir ölçek uygulanmıştır. Araştırmada inovasyon türleri; ürün inovasyonu, pazar inovasyonu, süreç inovasyonu ve örgütsel inovasyon olmak üzere dört tür inovasyon olarak ele alınmıştır. Araştırmanın sonunda turizm endüstrisinde inovasyonun başarılmasında etkili olan faktörler olarak; pazar seçimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, personelin eğitimi, pazara cevap verebilme, personel güçlendirme, davranış temelli değerlendirme, pazarlama sinerjisi, personel bağlılığı ve somut kalite boyutları bulunmuştur.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı (OECD) tarafından (2005) Oslo Kılavuzu adıyla, işletmelerin başarılarının ve rekabet üstünlüklerini artırabilecek inovasyonlar geliştirmelerine yol gösterici olmak amacıyla bir kavramsal çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada daha önce 1992 ve 1997 yıllarında yine OECD tarafından sadece mal üreten sanayi işletmelerine yönelik olarak geliştirilen ürün ve süreç inovasyonları sınıflamasının eksiklerinin (pazarlama ve örgütsel inovasyonlar) tamamlanması maksadıyla yapılmış bir çalışmadır. Çalışmada inovasyon türleri; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyon olmak üzere dört inovasyon türü şeklinde ele alınmıştır. Ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmet şeklinde ele alınmış olup; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri kapsamaktadır. Süreç inovasyonu, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesi olup; teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri kapsamaktadır. Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tutundurması veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi şeklinde ele alınmıştır. Örgütsel inovasyon; işletmenin ticari uygulamalarında, örgüt içi veya dışındaki ilişkilerde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması şeklinde ele alınmıştır.

Orfila-Sintes, Crespi-Cladera ve Martinez-Ros (2005: 851-865), İspanya Balear adaları örneğinde konaklama sektöründeki inovasyon faaliyetlerinin etki düzeyini belirlemek amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında 331 otel yöneticisine anket uygulanmıştır. Araştırmada, inovasyon türleri olarak konaklama sektöründe yapılan inovasyonların belirlenmesinde, Shumpeter'ın tanımladığı radikal ve

adımsal inovasyonlar ele alınmış olup, "hiçbir değişiklik yok" ve "faaliyet dışarıdan temin edilmiştir" faktörleri de işletmenin inovatif olmadığını belirlemek için kullanılan boyutlar olmuştur. Araştırma sonunda turizm endüstrisi bağlamında kalite ve çevresel kalite yönetiminde en düşük düzeyde yapılan inovasyonların radikal olmasına rağmen, yazılım ve bilgisayar imkanları, mutfak ve restoran ekipmanlarında daha yüksek düzeyde adımsal inovasyonların yapıldığını belirlemiştir. En fazla adımsal inovasyonların, otellerde oda imkanlarında yapıldığı çıkan diğer bir sonuç olarak bulunmuştur.

Novelli, Schmitz ve Spencer (2006: 1141-1152), ağları ve kümeleri bir çerçeve olarak ele alıp KOBİ'lerin inovasyon faaliyetlerini incelemek amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında 53 turizm işletmesi yöneticisi ile mülakat gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada inovasyon türleri olarak Hjalager'in (2002) geliştirdiği; ürün inovasyonu, klasik süreç inovasyonu, bilgi işlemedeki süreç inovasyonu, yönetsel inovasyon ve kurumsal inovasyon işletmelerin inovasyon faaliyetlerinin belirlenmesinde esas alınmıştır.

Decelle (2006: 85-106), turizmde yapılabilecek inovasyon türlerini dinamik bir perspektifte belirlemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmıştır. Araştırmada, özellikle ürün ve süreç inovasyonlarının turizm endüstrisindeki önemi vurgulanmış olup; turizmde yapılan inovasyon türlerini; teknolojik ve teknolojik olmayan, ürün, süreç, pazarlama, örgütsel, radikal, adımsal ve yapısal inovasyonlar şeklinde tasnif edilmiştir.

Tseng, Kuo ve Chou (2008: 1015-1028) tarafından Tayvan'daki konaklama sektörü örneğinden hareketle inovasyonları yapılandırmak, düzenlemek amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırma kapsamında 116 otel yöneticisine 68 maddeden oluşan ölçeğe sahip bir anket uygulamışlardır. Araştırmacılar inovasyonları; teknolojik inovasyon, örgütsel inovasyon ve insan kaynağı inovasyonu şeklinde yapılandırmışlardır. Ölçekte 25

madde teknolojik inovasyonları, 24 madde örgütsel inovasyonları ve 19 madde insan kaynağı inovasyonlarını ölçmek için kullanılmıştır. Araştırma sonunda, ekipman ve teknoloji kullanımı, yeni teknoloji ve ekipman takdimi, yeni ürün sunma sıklığı ve teknoloji sisteminin verimliliği faktörleri teknolojik inovasyonun faktörleri olarak belirlenmiştir. Katılımcı örgütsel çevre, örgüt ve bölümler arasındaki koordinasyon, örgüt ve bireyler arasındaki işbirliği, yeni fikirlerin yaratılması faktörleri örgütsel inovasyonun faktörleri olarak tespit edilmiştir. Bilgi paylaşımı dahil çalışanların eğitilmesi, yeni kabiliyetlerin geliştirilmesine yardımcı olacak teşvik mekanizması da araştırmacılar tarafından insan kaynağı inovasyonunun faktörleri olarak belirlenmiştir.

Nybakk ve Hansen (2008: 473-479) tarafından Norveç eko turizm işletmelerinin girişimci tutumunun yenilikçiliği ve işletme performansını nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırma kapsamında 178 otel yöneticisine inovasyonların ölçülmesinde altı maddeden oluşan bir ölçekle anket uygulanmıştır. Araştırmada işletme yenilikçiliğini, şu dört soru ile ölçmeye çalışmışlardır; 1) mal veya hizmetlerin üretilme şeklinde son 3 yılda ciddi bir değişiklik var mı?, 2) ürünlerin pazarlanma şeklinde son 3 yılda ciddi bir değişiklik var mı?, 3) İşletme son 3 yılda yeniden organize edildi mi? ve 4) son 3 yılda yeni işbirlikçileri ile etkileşim oldu mu?. Araştırma sonucunda girişimci tutumun, sorulan dört inovasyon boyutunda %95 güven aralığında pozitif yönde etkili olduğunu belirlemişlerdir. Bunun yanında, araştırmada ürün inovasyonlarının ele alınmamış olması araştırmanın bir sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Orfila-Sintes ve Mattsson (2009: 380-394), konaklama sektöründe inovasyonun ölçülmesine yönelik yeni bir model geliştirmek amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. Araştırmada 284 otel yöneticisine anket uygulamışlardır. Araştırmacılar

inovasyon türleri olarak; yönetimsel inovasyonlar, dış iletişim, hizmet kapsamı inovasyonları ve arka ofis inovasyonları olmak üzere dört inovasyon türünü ele almıştır. Araştırma sonunda hizmet sağlayan işletmenin yeteneklerinin dört tür inovasyonu da pozitif yönde etkilediğini belirlenmiştir. Müşterilerin yeteneklerinin de yönetimsel inovasyonlar hariç tüm inovasyon türlerini pozitif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Pazar yönlendiricilerinin de inovasyon türlerini pozitif yönde etkilediği, araştırmacıların bulduğu bir diğer sonuçtur. Bunun yanında, araştırmada ürün inovasyonlarının ele alınmamış olması araştırmanın bir sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Martinez-Ros ve Orfila-Sintes (2009: 632-641) tarafından konaklama sektöründe yapılan farklı inovasyon faaliyetlerini belirlemek, pazarlama stratejilerinin radikal ve adımsal inovasyonlarda etkisini belirlemek amacıyla 331 otel yöneticisine bir anket uygulaması yapmışlardır. Araştırmacılar inovasyon türlerini radikal ve adımsal inovasyonlar şeklinde ele almış olup; araştırmada ele alınan otellerin %80'inin radikal inovasyonlar, %50'sinin adımsal inovasyonlar yaptıklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca, adımsal inovasyonların, radikal inovasyonlar üzerindeki etkisini, radikal inovasyonların adımsal inovasyonlara etkisinden beş kat daha fazla olarak belirlemişlerdir. İşletmenin sahibi olmayan yöneticilerin işletme sahibi yöneticilerden çok daha fazla radikal inovasyonlar yaptığı, araştırmacıların bulduğu bir diğer bulgu olarak ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, araştırmada sadece iki tür inovasyonun ele alınmış olması araştırmanın sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Dixon, Kimes ve Verma (2009: 4-16) restoranlarda teknoloji temelli inovasyonları müşteri tercihleri açısından değerlendirmek amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. Araştırma kapsamında restoran hizmetlerinden yararlanan 1137 müşteri üzerinde 11 maddesi olan bir ölçekle anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir.

Araştırmacılar, restoran inovasyonlarını beşir olarak; sıra yönetimi, internet tabanlı, mönü, *kiosklar* ve ödemeyle ilgili şekilde ele almıştır. Araştırma sonucunda araştırmacılar, restoranlarda müşteriler tarafından en çok kullanılan ve memnun kalınan inovasyonun *pagery* ve online rezervasyonlar olduğu, telefon ile ödeme teknolojisinin neredeyse hiç kullanılmadığını tespit etmişlerdir. Bunun yanında araştırmada sadece teknoloji temelli inovasyonların incelenmesinin araştırmanın sınırlaması olduğu kabul edilebilir.

Tajeddini (2010: 221-231) İsviçre'de turizm endüstrisi örneğinde müşteri ve girişimcilik odaklılığın işletmenin yenilikçiliği ve işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir alan araştırması yapmıştır. Araştırma kapsamında 156 otel yöneticisine 20 maddeden oluşan bir ölçeği olan anket uygulaması yapmıştır. Araştırmada inovasyon yönlülük maddelerinin belirlenmesinde, Hurley ve Hult (1998: 42-54)'un çalışmasından yararlanılmış ve inovasyon yönlülük beş önerme ile ölçülmüştür. Bunlar; "yönetim aktif olarak inovatif fikirleri arar", "araştırma sonuçlarına dayalı inovasyon çabucak örgütümüzde kabul edilir", "inovasyon yönetimce çabucak kabul edilir", "insanlar sundukları işe yaramayan yeni fikirlerden dolayı cezalandırılır", "örgütümüzde inovasyon teşvik edilir". Araştırma sonucunda araştırmacı müşteri odaklılığın inovasyon yönlülük üzerinde etkisinin olmadığını, ancak girişimciliğin işletme yenilikçiliği üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Bunun yanında, işletmenin yenilikçiliğinin işletmenin kar, satış ve yatırım geri dönüş başarısında pozitif etkisinin olduğu, tespit edilen bir diğer bulgu olarak ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, araştırmanın inovasyonu sadece beş önerme ile ölçülemeye çalışması araştırmanın sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Babaita, Sipos, Ispas ve Nagy (2010: 526-532), konaklama sektöründe liderlik türünün işletmenin yenilikçiliği üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. Araştırma kapsamında 15 otelin 168 çalışanı üzerinde 10 maddeden oluşan

bir ölçeği olan anket uygulaması yapmışlardır. Yapılan araştırma sonucunda, liderlik yeteneği ile yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca mal ve hizmet inovasyonu için çalışanların fikirlerine önem verilmesi gerektiği araştırmada vurgulanan bir diğer bulgu olarak araştırmacılar tarafından sunulmuştur. Bunun yanında, araştırmacıların otellerde sadece mal ve hizmet inovasyonlarını ele alması araştırmanın sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Hjalager (2010: 1-12) turizm yazınında inovasyona yönelik yapılmış çalışmalarını değerlendirmek amacıyla bir kavramsal çalışma yapmıştır. Çalışmada araştırmacı turizm yazınında yapılan çalışmalarda ele alınan inovasyon türlerini; mal ve hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, yönetsel inovasyon, yönetim inovasyonu ve kurumsal inovasyon olmak üzere beş tür olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda, araştırmacı söz konusu inovasyonların endüstrinin inovasyon ölçümlerinde kullanılabilir temel inovasyonlar olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Gonzalez, Tato ve Perez (2011: 580-593) İspanya'daki turizm işletmeleri örneğinde farklı teknolojik bilgi kaynaklarının inovasyon performansına etkisini belirlemek ve ayrıca işletmelerdeki inovasyon stratejilerinin bir arada yürütölme düzeylerini analiz etmek amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında araştırmacılar 443 otel yöneticisine inovasyona ilişkin yedi maddesi olan bir ölçekle anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonunda, ekipman ve makine satın alma yoluyla yeni teknoloji edinimi, inovasyonda yer alan personelin eğitilmesi, maddi olmayan teknoloji satın alma, pazara yeni mal ve hizmet sunumuyla ilgili pazarlama faaliyetleri, içsel bilgi üretimi, dışsal edinim, diğer işletmelerle işbirliği faktörlerini İspanya'da turizm endüstrisinde uygulanan en önemli inovasyon stratejileri olarak tespit etmişlerdir. Bunun yanında araştırma sonuçları olarak verilen stratejilerin

sonuçlarına ilişkin bilgilerin verilmemesi, işletmelerde ne düzeyde inovasyonlar yapıldığı bilgisinin olmaması araştırmanın sınırlaması olarak belirtilebilir.

Den Hertog, Gallouj ve Segers (2011: 1429-1449), Hollanda'da düşük teknoloji tabanlı hizmet endüstrisinin bir parçası olarak turizm endüstrisi örneğinde inovasyonun ölçülmesine yönelik olarak bir alan araştırması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında 613 turizm işletmesi yöneticisine 70 maddeden oluşan bir ölçeği olan anket uygulaması yapmışlardır. Araştırmacılar inovasyon türleri olarak; insan kaynakları inovasyonları, pazarlama ve satış inovasyonları, örgütsel ve satın alma inovasyonları, uygulamalı yönetim inovasyonları olmak üzere dört inovasyon türünü ele almışlardır. Araştırmacılar, turizm işletmelerinde inovasyonların en çok insan kaynakları yönetimi ve pazarlama ve satış inovasyonları olarak gerçekleştiğini, örgütsel ve yönetsel inovasyonların ise daha az yapıldığını belirlemişlerdir. Bunun yanında, araştırmada otellerin ürün inovasyonlarının ele alınmamış olması araştırmanın sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Vila, Enz ve Costa (2012: 75-85), İspanya'da konaklama sektörü örneğinde otellerin inovasyon uygulamalarını belirlemek amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında 27 zincir otelin genel müdürlerine 19 maddesi olan ölçekle anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar, Hjalager'ın (1997) inovasyon türlerini esas almış ve otel inovasyonlarını; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazar inovasyonu ve yönetim inovasyon şeklinde ele almışlardır. Araştırmacılar, İspanya konaklama sektöründe uygulanan inovasyonları uygulanma düzeyine göre pazar inovasyonu, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve yönetsel inovasyon şeklinde bulunmuştur.

Pivcevic ve Prancevic (2012: 337-363), Hırvatistan örneğinde konaklama sektöründe inovasyon faaliyetlerini belirlemek amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında, 68 otel yöneticisine anket uygulamışlardır. Araştırmacılar otellerde uygulanan inovasyonları dört tür olarak; hizmet, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon şeklinde ele almışlardır. Araştırmacılar otellerde uygulanan en yüksek inovasyonlar olarak hizmet inovasyonunu, en düşük inovasyonlar olarak örgütsel inovasyonları bulmuşlardır. Bunun yanında, araştırmanın örnekleminin düşük olması araştırmanın bir sınırlaması olarak tespit edilmektedir.

Tajeddini ve Trueman (2012: 62-77), İsveç konaklama sektörü örneğinde işletme kültürü, inovasyon göstergeleri ve işletme performansı arasında ilişkiyi belirlemek amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında 96 otelin 215 çalışanına 43 maddeden oluşan bir ölçeği olan anket uygulamışlardır. Araştırmacılar inovasyon türlerinin belirlenmesinde, Hurley ve Hult (1998)'un çalışmasından yararlanmış ve inovasyon yönlülüğü beş önerme ile ölçmüşlerdir. Bunlar; "yönetim aktif olarak inovatif fikirleri arar", "araştırma sonuçlarına dayalı inovasyon çabucak örgütümüzde kabul edilir", "inovasyon yönetimde çabucak kabul edilir", "insanlar sundukları işe yaramayan yeni fikirlerden dolayı cezalandırılır", "örgütümüzde inovasyon teşvik edilir". araştırma sonucunda inovasyon yönlülük ile işletmenin finansal ve pazarlama performansı arasında ciddi bir ilişki bulmuş, müşteri odaklılık (çalışanların inovasyona açık olması) ile inovasyon yönlülük arasında ve bireycilik ile inovasyon yönlülük arasında yine pozitif bir ilişki bulunmuştur. Araştırmacıların inovasyon yönlülüğü sadece beş önerme ile ölçmesi, sınırlama olarak ele alınabilir.

Kanten ve Yaşlıoğlu (2012: 437-449), turizm işletmelerinde inovasyon türlerinin müşteri değeri oluşumunda rolünü belirlemek amacıyla bir alan araştırması

gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında, 199 otel yöneticisine 21 maddeden oluşan bir ölçeği olan anket uygulamışlardır. Araştırmacılar inovasyon türleri olarak, hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu ve yönetimsel inovasyon olmak üzere üç inovasyon türünü ele almışlardır. Hizmet inovasyonu ve süreç inovasyonu ile müşteri değeri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup; yönetimsel inovasyon ile müşteri değeri arasında ise bir ilişkiye rastlanamamıştır. Bununla birlikte, araştırmacıların pazarlama inovasyonu araştırmada ele almamış olması çalışmanın bir eksikliği olarak dile getirilebilir.

Mei, Arcodia ve Ruhanen (2012: 92-105), Norveç temelinde turizm kalkınma politikaları düzeyinde turizm inovasyonlarına hız vermek için ulusal düzeyde devlet stratejilerini tanımlamak amacıyla bir araştırma yapmışlardır. İçerik analizi şeklinde gerçekleştirilen analizde devletin farklı inovasyon desteklerini incelemişlerdir. Araştırmada turizm endüstrisi kapsamında mevcut yazında yapılan inovasyonlara ilişkin hazırlanan tabloda inovasyonlar; mal ve hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, yönetimsel veya örgütsel inovasyon, pazarlama inovasyonu ve kurumsal inovasyon şeklinde ele alınmaktadır. Araştırmanın sonuç bölümünde turizm inovasyonlarının önemini özellikle rekabet üstünlüğü sağlamasına dayandırarak devletin turizm inovasyonlarını teşvik etmesi gerektiği çıkarımı yapılmaktadır. Çalışma sonucunda Norveç turizm inovasyonlarının rekabet üstünlüğü sağlayabileceği ve gerektiği şekilde de desteklendiği bulgusuna erişilmiştir.

Grissemann, Pikkemaat ve Weger (2013: 7-27), turizm endüstrisinde Alplerdeki otellerde inovasyonun öncüllerini belirlemeye yönelik kapsamlı bir çerçeve oluşturmak amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında 244 otel yöneticisine 12 maddeden oluşan bir ölçeği olan anket uygulaması

gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar, çalışanların bağlılığı, müşteri katılımı, inovasyon yönetimi, inovasyon ağlarının oluşumunun otellerin inovasyon davranışlarını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Araştırmada inovasyonun sadece 12 maddeden oluşan ölçek ile ölçülmeye çalışılması çalışmanın sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Hsu ve Wu (2013: 61-71) restoranlarda bir inovasyon uygulaması olarak elektronik tablet mönü kullanımının müşteri memnuniyeti açısından değerlendirmek amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında restoran hizmetlerini kullanan 219 müşteriye 28 maddeden oluşan bir ölçeği olan anket uygulaması yapmışlardır. Araştırmacılar, restoranda Ipad mönü kullanımına ilişkin tüketici görüşlerini ele almış ve dört başlık altında "tablet mönü kullanımına yönelik tutumlar", "Ipad mönülü servis görevlisi", "Ipad mönüden bilgi sağlama", "tablet mönüden sipariş tecrübesine yönelik tatmin" araştırmanın temel boyutlarını oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, mönülerde teknoloji temelli inovasyonun müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmada restoranlardaki inovasyonların sadece teknoloji temelli olarak ele alınmış olması çalışmanın sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Coşkun, Mesci ve Kılınç (2013: 101-132), otel işletmelerinin uyguladıkları inovasyon stratejilerinin stratejik rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında 15 otel yöneticisi ile 29 sorudan oluşan mülakat yapmışlardır. Araştırmacılar inovasyon türleri olarak yedi inovasyon türü tanımlamışlardır. Bunlar; ürün, hizmet, süreç, organizasyonel, pazarlama, adımsal ve radikal inovasyonlardır. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun ürün, hizmet ve süreç inovasyonlarını artımsal inovasyon olarak gerçekleştirdikleri ve pazarlama inovasyonunu ise radikal inovasyon olarak

gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir. Araştırmanın mülakat yöntemiyle ve sınırlı sayıda yönetici ile yapılmış olması araştırmanın sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Yüzbaşıoğlu, Çelik ve Topsakal (2014: 735-743), Antalya'da faaliyet gösteren seyahat acentaları örneğinde seyahat acentalarının inovasyon uygulamalarını belirlemek amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. Araştırma kapsamında 74 A grubu seyahat acentası üst ve orta yöneticisi ile 21 maddeden oluşan bir ölçeği olan anket uygulamışlardır. Araştırmacılar, Hjalager'in (1997) inovasyon türleri olan ürün, süreç, örgütsel ve pazarlama inovasyonlarını çalışmada inovasyon türleri olarak esas almışlardır. Seyahat acentalarında en fazla süreç inovasyonlarının yapıldığı, en az ise pazarlama inovasyonlarının yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmanın örneklem sayısının az olması araştırmanın sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Mattsson ve Orfila-Sintes (2014: 388-398) otellerde uygulanan inovasyonların dinamiklerinin işletme performansına etkisini belirlemek amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında 331 otel yöneticisine anket uygulamışlardır. Araştırmacılar inovasyon türleri olarak; yönetimsel, dış iletişim, hizmet inovasyonu ve arka ofis inovasyonu şeklinde dört tür inovasyon olarak ele almışlardır. İşletme performansını ise subjektif doluluk oranı ve karlılık boyutlarıyla ele almışlardır. Araştırma sonucunda araştırmacılar, dört inovasyon türünün de otel doluluğunda yüksek olmamakla birlikte pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlemişlerdir. Ayrıca hizmet ve arka ofis inovasyonlarının diğer türlere göre doluluğa daha fazla etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Karlılık bağlamında ise işletmenin uyguladığı dört inovasyon türünün de karlılığı etkilediğini belirlemişlerdir. Araştırmada ürün inovasyonlarının ele alınmamış olması çalışmanın bir sınırlama olarak kabul edilebilir.

Macerinskiene ve Mikaliuniene (2014: 231-255), Litvanya örneğinden hareketle inovasyonların turizm endüstrisindeki etkisini belirlemek amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında sekiz otel yöneticisi ile 10 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir mülakat gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar inovasyon türleri olarak, ürün, süreç, değer zinciri, iletişim, yönetsel ve kurumsal inovasyon şeklinde altı tür inovasyon tanımlamışlardır. Ürün inovasyonunun ve iletişim inovasyonunun diğer inovasyon türlerine göre turizm endüstrisi içerisinde daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Az kişi ile yapılmış olması ve genelleme problemi olması araştırmanın sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Mevcut alan yazın incelemesinden hareketle, incelenen çalışmalardan sadece ikisi (Dixon, Kimes ve Verma, 2009 ve Hsu ve Wu, 2013) hariç neredeyse diğer tüm çalışmaların konaklama işletmelerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu bağlamda, inovasyon faaliyetlerinin yiyecek ve içecek işletmelerinde yeterince ele alınmamış bir konu olduğu şeklinde yorumlamak mümkündür. Ayrıca, yiyecek ve içecek işletmeleri üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmalarda inovasyonun sadece teknolojik inovasyon olarak ele alındığı, konaklama işletmelerinde yapılan çalışmalarda ise daha ziyade OECD tarafından sınıflandırması yapılan inovasyon türlerinin aynısının veya benzer şekilde sınıflandırılmış inovasyon türlerinin ele alınmış olduğu anlaşılmaktadır. Alan yazın incelemesinden hareketle, inovasyonun yiyecek ve içecek işletmelerinde yalnızca süreç inovasyonu şeklinde ele alınmış olduğu, konaklama işletmelerinde ise ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonlar şeklinde ele alınmış olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, yiyecek ve içecek işletmelerinde özellikle ürün, pazarlama ve örgütsel inovasyonların incelenmesine yönelik bir eksikliğin olduğu şeklinde yorum yapılabilir.

Tablo 1

İnovasyona İlişkin İlgili Alan Yazın

	Yazar(lar)	Yıl	Makale Bilgisi	Araştırmanın Amacı	Araştırmanın Yöntemi	Araştırmanın Bulguları	Araştırmanın Sınırlamaları
1	Schumpeter	1934 2008	The Theory of Economic Development - An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle	Girişimciliğe ve ekonomik kalkınmaya yönelik yeni bir kuram geliştirmek	Literatür taraması	Çalışmada inovasyon kavramı ilk kez ele alınmış ve inovasyon türleri olarak; (a) yeni ürünlerin tanıtımı, (b) yeni üretim yöntemlerinin tanıtımı, (c) yeni pazarların açılması, (d) hammadde ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi, (e) bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılması boyutları tanımlanmıştır. Schumpeter, ekonomik gelişmenin yenilik tarafından; kendisinin “yaratıcı yıkım” olarak adlandırdığı yeni teknolojilerin eskisinin yerini aldığı dinamik bir süreç yoluyla harekete geçirildiğini savunmuştur. Schumpeter’in görüşüne göre, “radikal” yenilikler önemli yıkıcı değişiklikler yaratırken, “adımsal” yenilikler ise değişim sürecini sürekli olarak ileriye götürmektedir.	Araştırma sadece teorik temellidir. İnovasyonun sadece mal üreten endüstrilere yönelik olarak ele alınmış olması
2	Abernathy ve Clark	1985	Innovation: mapping the wings of creative destruction	İnovasyonun rekabetçi yönünü analiz etmek ve inovasyona yönelik bir çerçeve oluşturmak	Literatür taraması	Otomobil endüstrisi bağlamında ve diğer endüstrilerde de uygulanabileceği savunulan inovasyonların ölçülmesinde; düzenli inovasyon, devrimsel inovasyon, niş inovasyon ve yapısal inovasyon şeklinde tanımlanan 4 inovasyondan oluşan bir model önerilmiştir.	Araştırma sadece teorik temellidir. Model Hjalager (1997) tarafından statik olduğu yönünde eleştirilmiştir.
3	Henderson and Clark	1990	Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms	İnovasyonların sadece radikal ve artımsal olarak tanımlanmasının eksikliğini gidermek	Literatür taraması	Otomobil ve seramik endüstrisi bağlamında inovasyonlar; radikal inovasyonlar, artımsal inovasyonlar, yapısal inovasyonlar ve modüler inovasyonlar şeklinde 4 inovasyon türü olarak bir model çerçevesinde sunulmuştur.	Araştırma sadece teorik temellidir. Ürün ve süreç inovasyonlarını kapsamaması

Tablo 1'in devamı

4	Hjalager	1997	Innovation patterns in sustainable tourism - an analytical typology	İnovasyonların turizm endüstrisi bağlamında sınıflandırılmasını sağlamak	Literatür taraması	Turizm endüstrisi gibi hizmet endüstrilerinde gerçekleşen inovasyonları, Schumpeter'in inovasyon sınıflandırmasını esas alarak geliştirmiş ve hizmet endüstrisinde gerçekleşen inovasyonları 5 tür olarak ele almış. Bunlar; ürün inovasyonları, klasik süreç inovasyonları, bilgi işlemede süreç inovasyonları, yönetim inovasyonları ve kurumsal inovasyonlardır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
5	Hjalager	2002	Repairing innovation defectiveness in tourism	Turizm endüstri bağlamında inovasyonun eksikliklerini tamamlamak	Literatür taraması	Araştırmada Abernathy ve Clark'ın (1990) inovasyon modeli ele alınmış ve geliştirilmiş nihayetinde turizm endüstrisi perspektifinde inovasyon 4 tür olarak; düzenli inovasyon, niş inovasyon, yapısal inovasyon ve devrimsel inovasyon şeklinde ele alınmış ve bir model önerilmiştir.	Araştırma sadece teorik temellidir.
6	Wong ve Pang	2003	Barriers to creativity in the hotel industry- perspectives of managers and supervisors	Hong Kong otel endüstrisinde inovasyonun önündeki engelleri yönetici ve departman yöneticilerinin bakış açısıyla belirlemek	Tarama Mülakat 20 otel yöneticisi 17 maddeden oluşan ölçek	Zaman ve iş baskısı, örgüte ve sisteme düşük bağlılık, katı kurallar ve işletme yapısı, değişimden ve eleştiriden korkma faktörleri inovasyonun önündeki temel engeller olarak yapılan analizlerde anlamlı bulunmuştur.	Araştırmada mülakat yapılması ve az sayıda mülakat sonuçlarının genellenme sorunu
7	Ottenbacher ve Gnoth	2005	How to develop successful hospitality innovation	Turizm endüstrisinde inovasyonun başarısını etkileyen faktörleri belirlemek	Tarama -Anket uygulaması - Almanya'da faaliyet gösteren 184 otel -85 maddeden oluşan ölçek	Araştırmada inovasyon türleri; ürün, pazar, süreç ve örgütsel inovasyon olmak üzere 4 tür olarak ele alınmış. Turizm endüstrisinde inovasyonun başarılmasında etkili olan faktörler olarak; pazar seçimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, personelin eğitimi, pazara cevap verebilme, personel güçlendirme, davranış temelli değerlendirme, pazarlama sinerjisi, personel bağlılığı ve somut kalite boyutları başarının belirleyicisi olarak bulunmuştur.	Araştırma sadece teorik temellidir.

Tablo 1'in devamı

8	Orfila-Sintes, Crespi-Cladera ve Martinez-Ros	2005	Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands	İspanya Balear adaları örneğinde konaklama sektöründeki inovasyon faaliyetlerinin etki düzeyini belirlemek	Tarama -Anket uygulaması - 331 otel yöneticisi -- maddeden oluşan ölçek	Araştırmada, konaklama sektöründe yapılan inovasyonların belirlenmesinde inovasyonlar, radikal ve adımsal olarak ele alınmış olup, hiçbir değişiklik yok ve faaliyet dışarıdan temin edilmiştir faktörleri de işletmenin inovasyon yönlü olmadığını belirlemek için kullanılan boyutlar olmuştur. Araştırma sonucunda en düşük düzeyde yapılan inovasyonların radikal olmasına rağmen kalite ve çevresel kalite yönetiminde yapıldığı, yazılım ve bilgisayar imkanları, mutfak ve restoran ekipmanlarında daha yüksek düzeyde inovasyonlar yapıldığı belirlenmiş. En fazla adımsal inovasyonlarda oda imkânlarında yapıldığı çıkan diğer bir sonuçtur.	Araştırmada pazarlama ve örgütsel inovasyonların ele alınmamış olmaması sınırlama olarak kabul edilebilir.
9	OECD	2005	Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition	Daha önce yayınlanan (1992) ve (1997) kılavuzlarda yer alan inovasyon türlerindeki eksiklikleri hizmet endüstrisi boyutu (pazarlama ve örgütsel inovasyon ile) gidermek	Literatür taraması	Çalışmada inovasyonlar; ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon olarak 4 tür şeklinde ele alınmıştır. Ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmet şeklinde ele alınmış olup, teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri kapsamaktadır. Süreç inovasyonu, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesi, teknik, teçhizat ve/veya yazılımlarda değişiklikleri kapsamaktadır. Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımı, ürün konumlandırması, ürün tutundurmada önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi şeklinde ele alınmıştır. Örgütsel inovasyon, işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması şeklinde ele alınmıştır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
10	Decelle	2006	Adynamic conceptual approach to innovation in tourism	Turizmde yapılabilecek inovasyon türlerini dinamik bir perspektifte belirlemek	Literatür taraması	Araştırmada, turizmde yapılan inovasyon türleri; teknolojik ve teknolojik olmayan, ürün, süreç, pazarlama, örgütsel, radikal, adımsal ve yapısal inovasyonlar şeklinde tasnif edilmiştir.	Araştırma sadece teorik temellidir.

Tablo 1'in devamı

11	Novelli, Schmitz ve Spencer	2006	Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience	Ağları ve kümeleri bir çerçeve olarak ele alıp KOBİ'lerin inovasyon faaliyetlerini incelemek	Tarama -Mülakat - 53 turizm işletmesi	Hjalager'in (2002) inovasyon türleri; ürün inovasyonu, klasik süreç inovasyonu, bilgi işlemedeki süreç inovasyonu, yönetsel inovasyon ve kurumsal inovasyon çalışmada esas alınmıştır.	Pazarlama inovasyonu ele alınmamış olması bir sınırlama olarak kabul edilebilir.
12	Tseng, Kuo ve Chou	2008	Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry	Tayvan'daki otel endüstrisi örneğinden hareketle inovasyonları yapılandırmak, düzenlemek	Tarama -Anket uygulaması - 116 otel yöneticisi -68 maddeden oluşan ölçek	İnovasyonlar teknolojik inovasyonlar örgütsel inovasyonlar ve insan kaynağı inovasyonları şeklinde yapılandırılmıştır. Ölçekte 25 madde teknolojik inovasyonu, 24 madde örgütsel inovasyonu ve 19 madde insan kaynağı inovasyonunu ölçmek için kullanılmış. Ekipman ve teknoloji kullanımı, yeni teknoloji ve ekipman takdimi, yeni ürün sunma sıklığı ve teknoloji sisteminin verimliliği faktörleri teknolojik inovasyonun faktörleri olarak anlamlı bulunmuş, katılımcı örgütsel çevre, örgüt ve bölümler arasındaki koordinasyon, örgüt ve bireyler arasındaki işbirliği, yeni fikirlerin yaratılması faktörleri örgütsel inovasyonun faktörleri olarak anlamlı bulunmuştur. Bilgi paylaşımı dahil çalışanların eğitilmesi, yeni kabiliyetlerin geliştirilmesine yardımcı olacak teşvik mekanizması da insan kaynağı inovasyonunun faktörleri olarak anlamlı bulunmuştur.	Araştırmada pazarlama inovasyonun ele alınmamış olması sınırlama olarak kabul edilebilir.
13	Nybakk ve Hansen	2008	Entrepreneurial attitude, innovation and performance among Norwegian nature-based tourism enterprises	Norveç ekoturizm işletmelerinin girişimci tutumunun inovasyon yönelim ve işletme performansını nasıl etkilediğini belirlemek	Tarama -Anket uygulaması - 178 otel - 6 maddeden oluşan ölçek	İnovasyon yönelim, şu 4 soru ile ölçülmeye çalışılmış; 1) mal veya hizmetlerin üretilme şeklinde son 3 yılda ciddi bir değişiklik var mı?, 2) ürünlerin pazarlanma şeklinde son 3 yılda ciddi bir değişiklik var mı?, 3) İşletme son 3 yılda yeniden organize edildi mi?, 4) Son 3 yılda yeni işbirlikçileri ile etkileşim oldu mu?. Girişimci tutum, sorulan 4 inovasyon boyutunda %95 güven aralığında anlamlı bulunmuş	Araştırmada ürün inovasyonunun ele alınmamış olması bir sınırlama olarak kabul edilebilir.

Tablo 1'in devamı

14	Orfila-Sintes ve Mattsson	2009	Innovation behavior in the hotel industry	Otel endüstrisinde inovasyonun ölçülmesine yönelik yeni bir model geliştirmek	Tarama -Anket uygulaması - 284 otel yöneticisi -- maddeden oluşan ölçek	Araştırmada inovasyon türleri olarak; yönetsel inovasyonlar, dış iletişim, hizmet kapsamı inovasyonları ve arka ofis inovasyonları 4 tür olarak ele alınmış, araştırma sonunda hizmet sağlayan işletmenin yeteneklerinin 4 tür inovasyonu da pozitif yönlü etkilediği belirlenmiş. Müşterilerin yeteneklerinin de yönetsel inovasyonlar hariç tüm inovasyon türlerini pozitif yönde etkilediği belirlenmiş. Pazar yönlendiricilerinin de inovasyon türlerini pozitif yönde etkilediği belirlenmiş.	Ürün inovasyonu ele alınmamış olması bir sınırlama olarak kabul edilebilir.
15	Martinez-Ros ve Orfila-Sintes	2009	Innovation activity in the hotel industry	Konaklama sektöründe farklı inovasyon faaliyetlerini ve pazarlama stratejilerinin inovasyona etkisini belirlemek	Tarama -Anket uygulaması - 331 otel yöneticisi -- maddeden oluşan ölçek	Araştırmada inovasyonlar radikal ve adımsal inovasyonlar şeklinde ele alınmış olup, araştırmada ele alınan otellerin %80'inin radikal inovasyon, %50'sinin adımsal inovasyon yaptıkları tespit edilmiş, ayrıca adımsal inovasyonun radikal inovasyon üzerindeki etkisi, radikal inovasyonun adımsal inovasyona etkisinden 5 kat daha fazla olarak belirlenmiş. İşletmenin sahibi olmayan yöneticilerin işletme sahibi yöneticilerden çok daha fazla radikal inovasyon yaptığı tespit edilmiştir.	Araştırmada sadece 2 tür inovasyonun ele alınmış olması sınırlaması kabul edilebilir.
16	Dixon, Kimes ve Verma	2009	Customer Preferences for Restaurant Technology Innovations	Restoranlarda teknoloji temelli inovasyonların müşteri tercihleri açısından değerlendirmek	Tarama Anket uygulaması 1737 anket 11 maddeli ölçek	Araştırmada, restoran inovasyonu 5 boyutta; sıra yönetimi, internet tabanlı, mönü, kiosklar ve ödemeyle ilgili şekilde ele alınmıştır. Araştırma sonucunda, en çok kullanılan inovasyonun pagers ve online rezervasyonlar olduğu, telefon ile ödeme teknolojisinin neredeyse hiç kullanılmadığı tespit edilmiş.	Sadece teknoloji temelli inovasyonları incelenmesi
17	Tajeddini	2010	Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland	müşteri ve girişimcilik odaklılığın işletmenin inovasyon yönlülüğüne ve işletme performansına etkisini belirlemek	Tarama -Anket uygulaması - 156 otel yöneticisi ve sahibi - 20 maddeden oluşan ölçek	İnovasyon maddelerinin belirlenmesinde, Hurley ve Hult (1998)'un çalışmasından yararlanılmış ve inovasyon yönlülük 5 madde ile ölçülmüş. Bunlar; yönetim aktif olarak inovatif fikirleri arar, araştırma sonuçlarına dayalı inovasyon çabucak örgütümüzde kabul edilir, inovasyon yönetimce çabucak kabul edilir, insanlar sundukları işe yaramayan yeni fikirlerden dolayı cezalandırılır, örgütümüzde inovasyon teşvik edilir. Araştırma sonucunda Bunun yanında, işletmenin inovasyon yönlülüğünün işletmenin kar, satış ve yatırım geri dönüş başarısında pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiş.	İnovasyonu sadece 5 maddeden oluşan ölçek ile ölçülemeye çalışması sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Tablo 1'in devamı

18	Babaita, Sipos, Ispas ve Nagy	2010	Leadership style and culture for innovation in hotel industry	Liderlik türünün işletmenin inovasyon yönlülüğüne etkisini belirlemek	Tarama -Anket - 15 otel 168 personel -10 maddeden oluşan ölçek	Yapılan araştırma sonucunda liderlik yeteneği ile inovasyon yönlülük arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, ayrıca mal ve hizmet inovasyonu için çalışanların fikirlerine önem verilmesi gerektiği vurgulanmış.	Araştırmada sadece mal ve hizmet inovasyonunun ele alınması
19	Hjalager	2010	A review of innovation research in tourism	Turizmde inovasyon çalışmalarını değerlendirmek	Literatür taraması	Çalışmada turizm alanında yapılan çalışmaların derlenmesinde inovasyon türleri olarak; mal ve hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, yönetsel inovasyon, yönetim inovasyonu ve kurumsal inovasyon 5 tür olarak ele alınmıştır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
20	González, Tato ve Pérez	2011	Determinants of innovation performance in Spanish hospitality companies: analysis of the coexistence of innovation	Bilgi kaynaklarının inovasyon performansına etkisini belirlemek	Tarama -Anket uygulaması - 443 otel - 7 maddeden oluşan ölçek	Araştırmada, ekipman ve makine satın alma yoluyla yeni teknoloji edinimi, inovasyonda yer alan personelin eğitilmesi, maddi olmayan teknoloji satın alma, pazara yeni mal ve hizmet sunumuyla ilgili pazarlama faaliyetleri, içsel bilgi üretimi, dışsal edinim, diğer işletmelerle işbirliği faktörleri İspanya'da turizm endüstrisinin en önemli inovasyon stratejileri olarak tespit edilmiştir.	Bu stratejilerin sonuçlarına ilişkin bilgilerin verilmemesi araştırmanın sınırlamasıdır.
21	Vila, Enz ve Costa	2011	Innovative practices in the Spanish hotel industry	İspanya konaklama sektörü örneğinde inovasyon uygulamalarını belirlemek	Tarama -Anket uygulaması - 27 zincir otel yöneticisi -19 maddeden oluşan ölçek	Yapılan araştırmada Hjalager (1997) inovasyon boyutları esas alınmış ve inovasyon; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazar inovasyonu ve yönetim inovasyonu şeklinde ele alınmış, bulgular olarak İspanya konaklama sektöründe inovasyon uygulanma düzeyi sırasıyla pazar inovasyonu, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve yönetsel inovasyon şeklinde bulunmuştur.	
22	Hertog, Gallouj ve Segers	2011	Measuring innovation in a 'low-tech' service industry: the case of the Dutch hospitality industry	Hollanda Turizm endüstrisi örneğinde düşük teknoloji tabanlı hizmet endüstrisinde inovasyonun ölçülmesi	Tarama -Anket uygulaması - 613 turizm işletmesi -70 maddeden oluşan ölçek	Araştırmada inovasyon türleri olarak; insan kaynakları inovasyonu, pazarlama ve satış inovasyonu, örgütsel ve satın alma inovasyonu, uygulamalı yönetim inovasyonu ele alınmış.İnovasyonun en çok insan kaynakları yönetimi ve pazarlama-satış inovasyonu olarak gerçekleştiği, örgütsel ve yönetsel inovasyonun ise daha az yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır.	Araştırmada ürün inovasyonunun ele alınmaması sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Tablo 1'in devamı

23	Pivcevic ve Prancevic	2012	Innovation activity in the hotel sector, the case of Croatia	Konaklama sektöründe inovasyon faaliyetlerini belirlemek	Tarama -Anket uygulaması - 68 otel yöneticisi	Yapılan araştırmada inovasyonlar 4 boyutta; hizmet, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonlar şeklinde ele alınmış, en yüksek inovasyonlar olarak hizmet inovasyonları, en düşük inovasyonlar olarak örgütsel inovasyonlar bulunmuştur.	Örneklemin az olması bir sınırlama olarak kabul edilebilir.
24	Tajeddini ve Trueman	2012	Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry	İsveç konaklama sektörü örneğinde işletme kültürü, inovasyon göstergeleri ve işletme performansı arasında ilişkiyi belirlemek	Tarama -Anket uygulaması - 96 otel 215 anket -43 maddeden oluşan ölçek	Araştırmada inovasyon maddelerinin belirlenmesinde, Hurley ve Hult (1998)'un çalışmasından yararlanılmış ve inovasyon yönlülük 5 önerme ile ölçülmüştür Bunlar; yönetim aktif olarak inovatif fikirleri arar, Araştırma sonuçlarına dayalı inovasyon çabucak örgütümüzde kabul edilir, İnovasyon yönetimce çabucak kabul edilir, İnsanlar sundukları işe yaramayan yeni fikirlerden dolayı cezalandırılır, Örgütümüzde inovasyon teşvik edilir. Araştırma sonucunda inovasyon yönlülük ile işletmenin finansal ve pazarlama performansı arasında ciddi bir ilişki bulunmuş, müşteri odaklılık (çalışanların inovasyona açık olması) ile inovasyon yönlülük arasında ve bireycilik ile inovasyon yönlülük arasında yine pozitif bir ilişki bulunmuştur.	İnovasyonun sadece 5 önerme ile ölçülmesi sınırlaması olarak kabul edilebilir.
25	Kanten ve Yaşlıoğlu	2012	Role of innovation in creating customer value in hotel establishments: a study on managers	Turizm işletmelerinde inovasyonun müşteri değeri oluşumunda rolünü belirlemek	Tarama -Anket uygulaması - 199 otel yöneticisi -21 maddeden oluşan ölçek	Araştırmada inovasyon türleri olarak, hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu ve yönetsel inovasyon ele alınmıştır. Araştırma sonucunda hizmet inovasyonu ve süreç inovasyonu ile müşteri değeri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup, yönetsel inovasyonlar ile müşteri değeri arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.	Araştırmada pazarlama inovasyonunun ele alınmamış olması bir eksikliklerdir.
26	Mei, Arcodia ve Ruhanen	2012	Towards tourism innovation: A critical review of public policies at the national level	Turizm kalkınma politikaları düzeyinde turizm inovasyonlarına hız vermek için ulusal düzeyde devlet stratejilerini tanımlamak	Tarama İçerik analizi	Araştırmada inovasyonlar; mal ve hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, örgütsel inovasyon, pazarlama inovasyonu ve kurumsal inovasyon şeklinde ele alınmaktadır. Araştırmanın sonuç bölümünde turizm inovasyonlarının önemini özellikle rekabet üstünlüğü sağlamasına dayandırarak devletin turizm inovasyonlarını teşvik etmesi gerektiği çıkarımı yapılmaktadır. Çalışma sonucunda Norveç'in turizm inovasyonlarını rekabet üstünlüğü sağlayabileceği ve gerektiği şekilde desteklediği bulgusuna erişilmiştir.	Genellenebilirliğinin düşük olması

Tablo 1'in devamı

27	Grissemann, Pikkemaat ve Weger	2013	Antecedents of innovation activities in tourism: An empirical investigation of the Alpine hospitality	Turizm endüstrisinde Alplerdeki otellerde inovasyonun öncüllerini belirlemeye yönelik kapsamlı bir çerçeve oluşturmak	Tarama -Anket uygulaması - 244 otel yöneticisi - 12 maddeden oluşan ölçek	Araştırmada çalışanların bağlılığı, müşteri katılımı, inovasyon yönetimi, inovasyon ağlarının oluşumunun otellerin inovasyon davranışlarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.	İnovasyonu sadece 12 maddeden oluşan ölçek ile ölçümlemeye çalışması sınırlaması olarak kabul edilebilir.
28	Hsu ve Wu	2013	Electronic-Tablet-Based Menu in a Full Service Restaurant and Customer Satisfaction - A Structural Equation Model	Restoranlarda elektronik tablet menü kullanımının müşteri memnuniyeti açısından değerlendirilmek	Tarama Anket uygulaması 219 kişi 28 maddeli ölçek	Araştırmada, restoranda İpad menü kullanımına ilişkin tüketici görüşleri ele alınmış ve 4 başlık altında tablet menü kullanımına yönelik tutumlar, İpad menülü servis görevlisi, İpad menüden bilgi sağlama, tablet menüden sipariş tecrübesine yönelik tatmin araştırmanın temel sorularını oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, menülerin teknoloji temelli inovasyonun müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.	İnovasyonun sadece teknoloji temelli olarak ele alınmış olması
29	Coşkun, Mesci ve Kılınc	2013	Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon stratejileri: Kocaeli otel işletmeleri üzerine bir araştırma	İnovasyon stratejilerinin stratejik rekabet üstünlüğü sağlamada etkisini belirlemek	Tarama Mülakat 15 otel yöneticisi 29 sorulu ölçek	Araştırmada inovasyon türleri olarak 7 inovasyon türü tanımlanmıştır. Bunlar, ürün inovasyonu, hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, organizasyonel inovasyon, pazarlama inovasyonu, artımsal ve radikal inovasyonlardır. Araştırma sonucunda, araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun ürün, hizmet ve süreç inovasyonlarını artımsal inovasyon olarak ve pazarlama inovasyonunu ise radikal inovasyon olarak gerçekleştirdiği sonucuna erişilmiştir.	Araştırmanın mülakat ile sınırlı sayıda yönetici ile yapılmış olması sınırlaması
30	Yüzbaşıoğlu, Çelik ve Topsakal	2014	A research on innovation in small and medium-sized enterprises in tourism industry: case of travel agencies	Antalya'da faaliyet gösteren seyahat acentaları örneğinde seyahat acentalarının inovasyon faaliyetlerini belirlemek	Tarama -Anket uygulaması - 74 üst ve orta yönetici -21 maddeden oluşan ölçek	Hjalager'in (1997) inovasyon türleri olan ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, örgütsel inovasyon ve pazarlama inovasyonu çalışmada esas alınmış ve araştırma sonucunda seyahat acentalarında en fazla süreç inovasyonunun yapıldığı, en az olarak ise pazarlama inovasyonunun yapıldığı sonucuna erişilmiştir.	Örnekleme sayısının az olması araştırmanın sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Tablo 1'in devamı

31	Mattsson ve Orfila-Sintes	2014	Hotel innovation and its effect on business performance	Otel inovasyonları dinamiklerinin işletme performansına etkisini belirlemek	Tarama -Anket uygulaması - 331 otel yöneticisi - maddeden oluşan ölçek	Araştırmada inovasyon türleri; yönetsel inovasyon, dış iletişim, hizmet inovasyonu ve arka ofis inovasyonu şeklinde ele alınmış, işletme performansı ise doluluk oranı ve karlılık boyutlarıyla ele alınmış. Araştırma sonucunda 4 inovasyon türünün de otel doluluğunda pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiş ve ayrıca hizmet ve arka ofis inovasyonunun diğerlerine göre doluluğa daha fazla etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Karlılık bağlamında işletmenin inovasyonun 4 türünün de karlılığı etkilediği belirlenmiş, yalnız hizmet inovasyonunun uygulanmasının karlılık üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.	Araştırmada ürün inovasyonun ele alınmamış olması bir sınırlama olarak kabul edilebilir
32	Macerinskiene ve Mikaliuniene	2014	Peculiarities of tourism business innovations in Lithuania	Litvanya örneğinden hareketle inovasyonun turizm endüstrisindeki etkisini belirlemek	-Tarama -Mülakat - 8 otel yöneticisi -Yarı yapılandırılmış 10 maddeden oluşan ölçek	Araştırmada inovasyon türleri, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, değer zinciri inovasyonu, iletişim inovasyonu, yönetsel inovasyon ve kurumsal inovasyon şeklinde 6 tür olarak ele alınmış. Araştırma sonunda ürün inovasyonu ve iletişim inovasyonunun diğer inovasyon türlerine göre daha etkili olduğu sonucuna varılmış.	Genelleme problemi olması araştırmanın sınırlaması olarak kabul edilebilir.

II.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı ve Kuramları

Bu başlık altında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramına ilişkin mevcut yazında yapılmış olan farklı tanımlar kronolojik bir biçimde ele alınmaktadır. Ayrıca, mevcut yazında yer alan inovasyon kuramları ele alınarak irdelenmektedir. Bununla birlikte mevcut yazında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramına ilişkin yapılmış kavramsal ve alan çalışmalarına da yer verilmektedir.

II.2.1. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramının Tanımı

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı, stratejik yönetim alanında çok sık ele alınan kavramlardan biridir. Bu kavram, önemi stratejik yönetim anlayışını yansıttığından dolayı önemli görülmektedir. Stratejik yönetim anlayışına göre, bir işletmenin en temel amacı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek ve performansını uzun dönemli olacak şekilde sürekli artırmaktır. Bu nedenden dolayı, stratejik yönetim alanındaki birçok kavram sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü açıklamaya çalışmaktadır. Kavramın stratejik yönetim alanındaki önemine rağmen, kavramı açıkça tanımlama girişimleri oldukça sınırlıdır. Bu kavramın tam olarak ne anlama geldiği alan yazında açık değildir denilebilir (Seviçin, 2009: 182).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü bir fikir olarak ilk defa Day (1984: 32) tarafından, rekabetçi üstünlüğün sürdürülmesine yardımcı olabilecek strateji türlerinin belirlenmesi çerçevesinde kullanılmış bir kelimedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kavramsal olarak kullanımı ilk defa Porter (1985: 11) tarafından, bir işletmenin uzun dönemli sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için sahip olması gereken rekabet üstünlüğü stratejilerin temel tiplerini tartışması kapsamında ele alınmıştır. Porter (1985) kavramı ilk olarak kullanmasına rağmen, kavrama ilişkin açık bir kavramsal tanımlama yapmamıştır. Ancak, rekabet üstünlüğü ile ilgili alan yazında meydana gelen gelişmelerle

beraber zaman içinde “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” kavramı gelişim ve değişim sürecinden geçmiş ve Porter’ın da, “Rekabet Üstünlüğü” adlı eserinin 1998 yılında yapılan yeni baskısında rekabet üstünlüğü yerine “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” kavramını kullandığı görülmüştür (Klein, 2002: 318-319; Karacaoğlu, 2006: 16).

Coyne (1986: 54), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramının görünüşü itibarı ile üç kelimedenden meydana gelen ve kendisini doğrudan ifade ettiği için ayrıca kavramsal bir tanımlama yapmaya gerek olmayan bir kavram şeklinde ifade etmektedir. Coyne, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe sahip olabilmek için tüketicilerin işletmenin sunduğu ürünler ile rakiplerinin sundukları arasında bazı farklar algılamaları gerektiğini belirtmektedir. Söz konusu farkın rakiplerin sahip olmadığı ama işletmenin sahip olduğu bazı kaynaklar nedeniyle olması gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca, bu farkın pazar için kilit öneme sahip bir takım ürün/dağıtım özelliklerinden kaynaklanması gerektiğini belirtmektedir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün açık bir tanımı Barney (1991: 102) tarafından, bir işletmenin mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından aynı zaman diliminde uygulanmamış değer yaratan bir stratejiyi uygulaması ve diğer işletmelerin bu stratejinin faydalarını taklit edememesi şeklinde ifade edilmiştir. Williams (1992: 29-51), sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü kaynakların ve ürünlerin taklit edilememesine dayandırmaktadır. Williams'a göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, ürünün rakipler tarafından taklit edilebilirlik derecesinin yüksekliği veya düşüklüğü ile alakalıdır. Bu anlamda, ürünün kopya edilebilirlik derecesinin de kaynakların benzerlik düzeyine bağlı olduğu bilinmelidir.

Chaharbaghi ve Lynch (1999: 45-50)'a göre, sürdürülebilirliğin rekabet üstünlüğüne katkısı kaynak ve yeteneklerin korunması, ileriki bir zaman takvimi süresince,

örgütte rekabetçiliğin elde edilmesinin sağlanmasıdır. Hill ve Jones (2004: 76) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü bir örgütün uzun yıllar boyunca ortalamanın üzerinde karlılığını sürdürmesi şeklinde ifade ederlerken, Hall (1992: 135), işletmelerin hedef pazarlarındaki müşterilerinin çoğunluğuna hitap eden özellikli ürün ve dağıtım sistemlerini sürekli olarak üretmeleri sonucunda sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlanabileceğini ifade etmektedir. Hoffman (2000: 1), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramını Barney'e benzer şekilde, bir takım eşsiz değer yaratan stratejilerin uygulanmasından doğan sürekli faydaların aynı zaman diliminde mevcut ve potansiyel rakipler tarafından uygulanamaması ve taklit edilememesi şeklinde tanımlamıştır.

Newbert (2008)'e göre, eğer bir işletme hem değerli hem nadir yetenek ve kaynaklara sahip olursa ve bunları kullanırsa, rekabet üstünlüğü kazanacaktır. Eğer bu yetenek ve kaynaklar hem taklit edilemez hem de ikame edilemez ise, işletme bu üstünlüğü sürdürebilecek ve böyle bir üstünlüğün elde edilmesi işletmenin kısa ve uzun vadeli performansını etkileyecektir (Sönmez ve Kasımoğlu, 2014: 64). Gannon, Lynch, Holden ve Harrington (2010: 8) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramını Barney'nin tanımlamasını esas alarak, süreden bağımsız şekilde bir örgütün sürekli kendisini yenileyebilme, dönüştürebilme kabiliyeti şeklinde tanımlamaktadır.

Mevcut alan yazında yapılan tanımlar incelendiğinde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin iki temel görüşün hakim olduğu anlaşılmaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü bu iki temel görüş çerçevesinde kavramsal olarak zamana ve taklit edilmeye göre ele alınmaktadır. Yazarlardan bazılarının göre, işletmeler kapsamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletmenin elde ettiği rekabet üstünlüğünün uzun bir zamanı kapsamamasına dayanmaktadır ki bu görüşü savunanların başında da "Porter" gelmektedir. Porter'a (1985) göre sürdürülebilirlik kavramı uzun dönemli olmayı gerektiren bir

kavramdır. Bununla birlikte, uzun dönem olarak ifade edilen sürenin net bir şekilde ortaya koyulamaması da bu görüşün zayıf yönünü göstermektedir. Bazı yazarlar ise, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün, işletmenin rekabet üstünlüğü elde ettiği süre ile alakalı olmadığını, rekabet üstünlüğünün rakipler tarafından taklit edilememesine dayandığı görüşünü benimsemişlerdir ki bu görüşü savunanların başında ise Barney'nin (1991) geldiğini söylemek mümkündür.

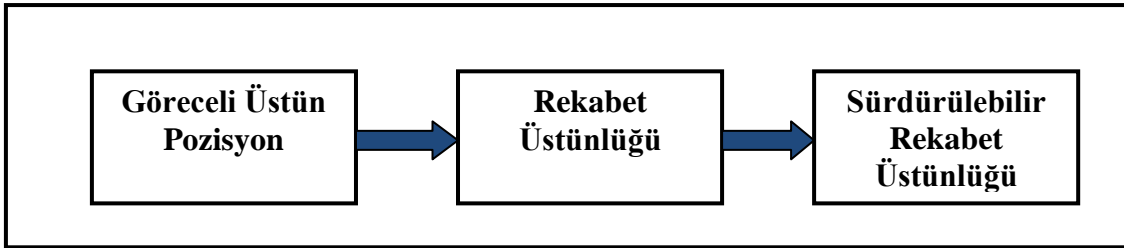
II.2.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramına İlişkin Kuramlar

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ilgili mevcut alan yazın incelendiğinde, mevcut çalışmaların iki ana kurama dayalı olarak yapıldığı görülmektedir. Bunlardan birincisi, çıkış noktası endüstri ekonomisi olan ve rekabet üstünlüğünün endüstrinin yapısında aranması gerektiğini savunan endüstri temelli kuramdır. İkincisi ise rekabet üstünlüğünün, işletmelerin kendine özgü değerli, nadir, kaynak ve yeteneklere dayalı olduğunu savunan kaynak temelli kuramdır. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesinde esas alınan bu iki kuramdan endüstri temelli kuram, işletme dışı faktörlerin incelenmesinin gerektiğini savunurken, kaynak temelli kuram, işletmenin içsel faktörlerinin esas alınması gerektiği görüşünü savunmaktadır.

II.2.2.1. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünde Endüstri Temelli Kuram

Endüstri Temelli Kuram, rekabet üstünlüğü elde etmede işletmenin dışsal özelliklerinin belirleyici olduğunu savunmaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilmesi için işletmeler, öncelikle içinde faaliyet gösterdikleri sektöre odaklanmalı, sonrasında sektörün yapısına yönelik stratejiler geliştirmelidir (Sönmez ve Kasımoğlu: 2014: 69-70). Bu yaklaşıma göre, işletmenin rekabet üstünlüğünün yaratılması ve korunması, işletmenin içyapısıyla dış yapısı arasında denge kurup bunu sürekli hale

getirmesine bağlıdır (Porter 1985). Endüstri Temelli Kurama göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temeli zamana dayanmaktadır. Zamansal olarak rekabet üstünlüğü devam ediyor ise sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilmiştir. Diğer bir ifade ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, rekabet üstünlüğünün uzun bir zaman süresince devam ettirilebilmesini esas almaktadır (Porter, 1998).



Şekil 10. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağı

Kaynak: Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage (with a new introduction)*. The Free Press, New York.

Porter (1985) rekabet stratejisi oluşturmanın temelinde işletmenin çevresiyle olan ilişkilerinin bulunduğunu belirtmektedir. İşletmeler arasındaki rekabeti etkileyen beş güç olarak ifade edilen model, bir pazarın rekabet durumunu belirleyen güçlerin analiz edilmesine dayanmaktadır. Porter'a göre rekabet üstünlüğü, işletmenin rekabet ettiği iş koluna yönelik geliştirdiği rekabet stratejisine ilişkin bir kavram şeklinde algılanmaktadır. Porter, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejisinde, sektör yapısının incelenmesi yoluyla işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi, rakiplere karşı savunma oluşturacak şekilde veya sektördeki rakiplerin zayıf olduğu alanı tespit ederek buna yönelik bir strateji geliştirilerek rekabet üstünlüğünün elde edilebileceği görüşünü savunmaktadır.

Porter, *Competitive Strategy* (1980) ve *Competitive Advantage* (1985) adlı iki çalışması ile rekabetin yeni kurallarını ortaya koymuştur. Söz konusu iki çalışma, adeta rekabet stratejilerine yönelik gelişmenin bir dönüm noktası olmuştur. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri ile, sektörlerdeki rekabetin ardında yatan güçleri anlamak için beş güç adı altında zengin bir çerçeve sunulmaktadır. Bu çerçeve sektörlerin nasıl

evrimleştiklerini göstermekte ve işletmenin rakiplerine karşı benzersiz bir konum elde etmesinde yol gösterici bir rol oynamaktadır (Porter, 1985; Sönmez ve Kasımoğlu, 2014: 72).

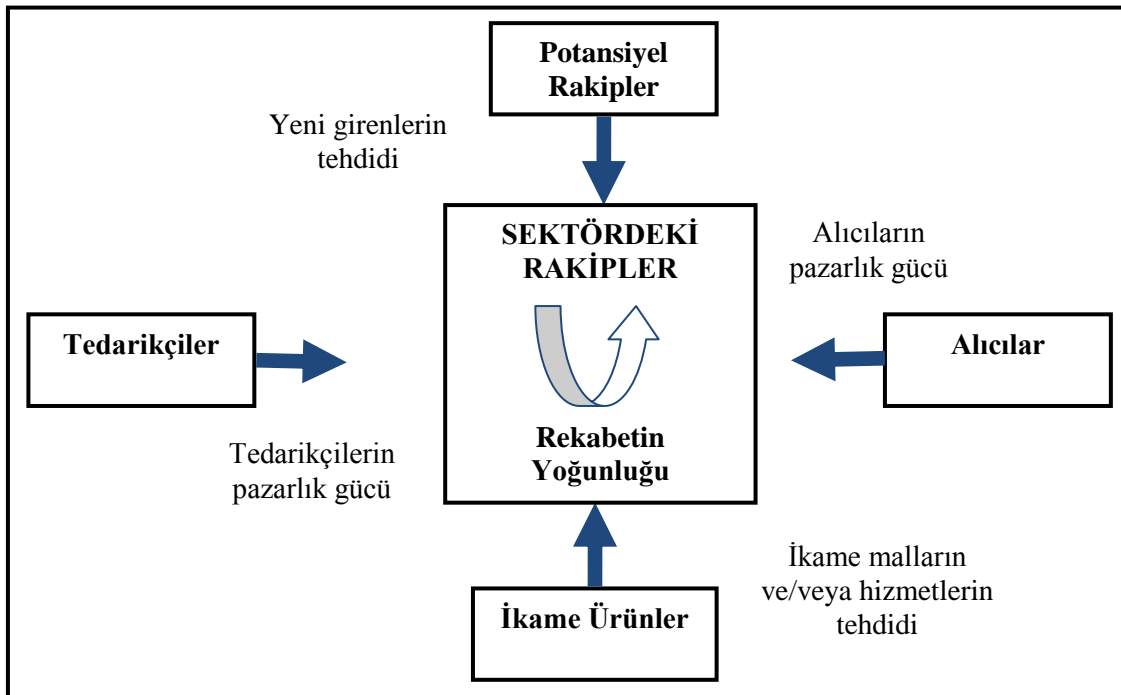
II.2.2.1.1. Porter'ın Beş Rekabet Gücü Modeli

Porter, rekabet çevresinin ve rekabet çevresinde işletmeyi etkileyen güçlerin, bir sektörde bulunan işletmelerin karlılığını belirlediğini ve her sektörün, rekabet güçlerini meydana getiren, kendine özgü temel bir yapısının olduğunu öne sürmektedir. Bir işletmenin içinde bulunduğu sektörde en iyi şekilde konumlanabilmesi için, işletmenin çevresini ve rekabeti etkileyen beş gücün ki bunlar; potansiyel rakipler, tedarikçiler, müşteriler, ikame ürünler ve sektördeki rakiplerin detaylıca ve derinlemesine değerlendirilmesi gerekmektedir (Porter, 1985: 4-5; Güngören ve Orhan, 2013: 205).

Porter'ın beş güç modelinde Şekil 11'de görülebileceği üzere iki önemli tehdit unsuru yer almaktadır. Bu iki tehditten birincisi, ikame işletmeler ve bu işletmelerde üretilen mal ve hizmetlerden kaynaklanan tehdittir. İkinci tehdit ise sektöre yeni girme olasılığı bulunan işletmelerin oluşturduğu tehdittir. Bu iki tehdit, mevcut durumda işletmeyi güç durumda bırakmasa da her an sektöre dahil olup söz konusu işletmenin pazardaki konumunu etkileyebileceğinden işletme tarafından dikkatle izlenmesi ve stratejik analizleri bu doğrultuda yapılması gerekmektedir. Tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücü, işletmenin karşı karşıya olduğu, etkileşim ve iletişim halinde bulunduğu ve geliştirilecek ve alınacak stratejik kararları etkileme özelliği gösteren rekabet gücü faktörleridir. Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti, aynı pazar ortamında birbiriyle rekabet halinde olan işletmelerin oluşturduğu rekabetçi ortam ve bu ortamın işletmelerin karar ve davranışlarını etkilemesi temeline dayanmaktadır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler geliştirilmesinde Porter'ın beş güç modelinin kullanılmasının sağlayabileceği faydalar şu şekilde izah edilebilir (Güleş ve Bülbül, 2004: 47):

- (a) Mevcut rakipler dışında da endüstride rekabete yönelik farklı faktörlerin dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.
- (b) Ekonomik prensiplere dayalı bir model olup, rekabete yönelik tartışma ve düşünme ortamı oluşturan kavramsal bir çerçevedir.
- (c) Rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde hangi faktörlerin etkili olduğunun tespit edilmesine olanak sağlamaktadır.



Şekil 11. Rekabetin beş temel gücü

Kaynak: Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*, New York, London, Toronto, Sydney, The Free Press, Singapore.

Porter'ın geliştirdiği beş güç modeline göre bir sektörde rekabet şartlarını analiz etmek için incelenmesi gereken beş güç mevcuttur. Analiz edilmesi gereken beş güç; (Porter, 2008: 3-10; Candemir, 2010: 212-213; Güngören, 2013: 206-207);

1. Potansiyel rakiplerin tehdidi; bir sektöre yeni girenler, yeni kapasiteyi, pazar payı kapma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları beraberinde getirirler. Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek işletmenin mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiye ve mevcut giriş engellerine bağlıdır. Porter (1980) bu engelleri (1) ölçek ekonomileri, (2) ürün farklılaştırma, (3) sermaye gerekleri, (4) dağıtım kanallarına erişim, (5) ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları ve (6) devlet politikaları olarak tanımlamıştır.
2. Tedarikçilerin pazarlık gücü; bir sektörde tedarikçiler, fiyatları artırma ya da satın alınan mal veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektör üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Güçlü tedarikçiler bu yolla, maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılayamayan bir sektördeki karlılığı azaltabilir. Ancak sektörün önemli tedarikçilerinin her birinin gücü, sektörün belirli özelliklerine ve toplam iş hacmi ile karşılaştırıldığında, sektöre yaptıkları satışların görece önemine bağlıdır.
3. Müşterilerin pazarlık gücü; müşteriler, sektörün karlılığını düşürecek şekilde, fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektöre rekabet ederler. Ancak tedarikçilere benzer şekilde, sektörün önemli müşterilerinin her birinin gücü, sektörün belirli özelliklerine ve toplam iş hacmi ile karşılaştırıldığında, sektörden yaptıkları alışverişlerin görece önemine bağlıdır.
4. İkame mal ya da hizmetlerin tehdidi; genel anlamda bir sektördeki tüm işletmeler, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet halindedirler. İkame ürünler, sektördeki işletmelerin karlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, o sektörün potansiyel getirilerini sınırlar. Ayrıca, ikame ürünler tarafından sunulan

fiyat-performans ödünleşmesi ne kadar cazipse, sektörün kar potansiyeli üzerindeki sınırlamalar da o denli sıklıdır.

5. Mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu; beşinci güç olarak değerlendirilmekte olup, mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu, sektördeki işletmelerin, fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunumu, genişletilmiş müşteri hizmetleri ya da garantileri gibi yollarla, sektörde daha avantajlı bir konum arayışları ile ilgilidir. Rekabetin yoğunluğu, hem fiyatları hem de Ar-Ge, reklâm, imalat ve satış alanlarında rekabet etme maliyetlerini etkiler ve sektörün kar potansiyelini sınırlamaktadır.

Porter'a (1985) göre endüstri temelli yaklaşımın başarılı olabilmesi için öncelikle beş temel güç incelenmeli ve sonrasında uzun dönemli olacak şekilde bu güçler karşısında savunulabilir bir konum sağlayacak ve sektördeki rakipleri ekarte edebilecek stratejiler oluşturulmalıdır. Porter (1985: 11) bunun üç sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejisi ile başarabileceğini belirtmektedir. Porter'a göre bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayacak stratejiler; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden oluşmaktadır.

II.2.2.1.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Stratejileri

Porter'ın "beş rekabet gücü" modeli, bir işletmenin kendi sektörünü bir bütün olarak analiz etmesine ve sektörün gelecekteki gelişimini tahmin etmesine, rakiplerini ve kendi konumunu anlamasına yardımcı olmaktadır. Beş rekabet gücü analizinden sonra işletmenin kendisini mevcut ve potansiyel rakiplerin tehdidine, ikame ürünlerin tehdidine, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık güçlerine karşı savunulabilir bir konum elde edebilmesine, başka bir ifade ile bu analizi yaparak bir rekabet stratejisine dönüştürebilmesine ihtiyaç vardır (Soyer, 2007: 17). Hangi sektörde faaliyet gösterirse

göstersin, rekabet eden her bir işletmenin açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın, mutlaka bir rekabet stratejisi olmalıdır. Rekabet üstünlüğü stratejileri, rakiplerle nasıl rekabet mücadelesine girişileceği, bu mücadelenin nasıl sürdürüleceği, ne şekilde yaklaşımlarla söz konusu mücadelelerin kazanılacağına ilişkin bilgi ve yaklaşımları kapsayan bir süreç olarak ifade edilebilir (Mesci, 2011: 43).

Porter (1980) tarafından geliştirilen sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri (a) maliyet liderliği, (b) farklılaşma ve (c) odaklanma (maliyet/farklılaşma) rekabet üstünlüğü stratejilerinden oluşmaktadır. Porter'a (1980) göre bir işletme bu üç rekabet üstünlüğü stratejisinden birden fazlasını aynı anda kullanabilir ancak başarılı olması zordur. Bunun nedeni, işletmenin bu üç strateji arasında sıkışıp kalma ihtimali ve hiçbir stratejide başarılı olamama riski bulunmasıdır. Bu anlayışa göre, bir işletme hedef müşteri grubunu seçtikten sonra rekabet üstünlüğü stratejilerini belirlemelidir, aksi takdirde müşterilerine karmaşık mesajlar gönderilerek marka imajının zedelenmesi riski ile karşı karşıya kalabilir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejilerini gösteren model Şekil 12'de görülebilmektedir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri bir işletmenin rekabet sahasına bağlı olarak ya geniş ya da dar bir kapsamda uygulanabilir. Geniş hedefli stratejilerde işletme genel maliyet liderliği ve genel ürün farklılaştırma stratejileri yoluyla bulunduğu pazarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışır. Dar hedefli stratejilerde ise işletme, belirli bir pazar bölümünde maliyet liderliği (odaklanma) veya ürün farklılaştırmaya (odaklanma) yoluyla rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışır.

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ			
		Düşük Maliyet	Farklılaşma
REKABET KAPSAMI	Geniş Hedef	1 Maliyet Liderliği	2 Farklılaşma
	Dar Hedef	3A Maliyete Odaklanma	3B Farklılaşmaya Odaklanma

Şekil 12. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri

Kaynak: Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York, London, Toronto, Sydney, The Free Press, Singapore.

Maliyet Liderliği Stratejisi: Maliyet liderliği, işletmenin aynı endüstri kolundaki rakiplerine oranla kalite, hizmet ve diğer alanlardan ödün vermeksizin maliyetlerini düşürerek mal ve hizmet üretimi yapmasıdır. İşletme rakiplerine göre daha düşük bir fiyattan sağladığı faydayı, tüketicilere yansıtarak pazar payını ve karını artırma imkanına erişebilecektir. Maliyet liderliği, işletmenin mal ve hizmetlerini en düşük fiyattan satmasına değil, en düşük maliyetle üretim yaparak kar marjını arttırmasına dayanmaktadır. Maliyet liderliğini başarı ile uygulayan işletmeler, rekabet artsa, ikame ürünler ortaya çıksa ve girdi maliyetlerinde artış olsa bile, rakiplerine kıyasla daha az etkilenirler. Düşük maliyet konumuna ulaşmak çoğu kez rakiplere göre yüksek bir pazar payı ve ham maddelere daha kolay erişim gibi bir takım üstünlükleri gerektirir (Porter, 1980: 36).

Maliyet liderliği stratejisinin sürdürülebilirliği ancak rakiplerin kaynakları taklit etmesinin engellendiği, giriş ya da hareket bariyerlerinin var olduğu durumlarda mümkün olmaktadır. Sürdürülebilirlik en fazla bilgi üstünlüğünün kullanılabilirdiği

durumlarda mümkün olmaktadır. Zamanlama ve bütünleşme sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün birer kaynağı olarak ele alınabilir. Nitekim rakip işletmelerin bunları taklit edebilmesi ürünlere göre çok daha zordur (Porter, 1985: 112).

Düşük maliyet, işletme maliyetlerindeki artışla baş edebilmede daha fazla kolaylık sağlamakta ve özellikle güçlü tedarikçiler karşısında işletmelere savunma gücü sağlamaktadır. Düşük maliyet sağlayan faktörler, sektöre girmek isteyenlere önemli giriş engeli yaratmaktadır. Düşük maliyetli konum, genellikle işletmeyi ikame ürünler karşısında sektördeki rakiplerine göre daha avantajlı bir konuma oturtmaktadır. Dolayısıyla düşük maliyetli bir konum işletmeyi tüm rekabet güçlerine karşı korumakta ve uzun vadede büyük kârlar getirmektedir. İşletmelerin bu konuma ulaşabilmesi için çoğu kez rakiplere göre yüksek bir pazar payı, büyük sermaye ve hammaddelere daha kolay erişim gibi avantajlarının olmasını gerekmektedir. Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, diğer rekabet avantajlarıyla birlikte işletmeye ortalamanın üstünde gelir sağlayabilir. Ayrıca bu konum, işletmeyi rakiplere karşı savunabilme imkânı sağlamaktadır (Porter, 1990: 44-45).

Farklılaşma Stratejisi: Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejilerinin ikincisi olan farklılaşma stratejisinde bir işletme müşterilerine eşsiz değer katan boyutları ile rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlar. Bir işletme müşterilerinin özel ve önemli gördükleri istek ve ihtiyaçlarını tanımlayarak, bu istek ve ihtiyaçları en iyi şekilde karşılar ve kendisini eşsiz şekilde konumlandırır. Farklılaşma stratejisi bir üründe, bir süreçte, bir pazarlama yaklaşımında, bir dağıtım yönteminde ve daha geniş bir alanda birçok faktör temelinde gerçekleştirilebilir. Bu strateji müşterilerde marka ve müşteri sadakati sağlayarak, fiyata daha düşük duyarlılık yaratması sebebiyle rekabete karşı koruyucudur. Farklılaşma, sektördeki ikame ürünlere karşı da işletmeyi güçlü bir konuma getirir. Ancak farklılaşmak için ihtiyaç duyulan maliyetler artarak, marka sadakatini koruyamayacak hale

geldiğinde veya taklitler gerçekleştiğinde, işletmenin farklılığını sürdürebilmesi ve müşterilerine iletebilmesi zorlaşabilmektedir (Porter, 1985: 14).

Farklılaşma stratejisi, işletmenin maliyet liderliğini dikkate almaması değil aksine maliyet liderliğiyle birlikte müşteri sadakatini sağlamaya ve bunu sürdürmeye dayanmaktadır. Bu şekilde işletmeler rakiplerin taklitlerine karşı pazara daha dirençli ürünler sürerek üstünlüklerini sürdürülebilir duruma getirebilirler. Bir işletmenin sunduklarını altı temel yolla farklılaştırabileceği söylenebilir. Bu altı yol; fiyat farklılaştırma stratejisi, imaj farklılaştırma stratejisi, destek farklılaştırma stratejisi, kalite farklılaştırma stratejisi, tasarım farklılaştırma stratejisi, farklılaştırmama stratejisi olarak sıralanabilmektedir. Fiyat farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi, mal veya hizmetin daha ucuza imal edilerek satılmasıdır. İmaj farklılaştırma stratejisi, pazarlamanın yardımıyla ürüne bir imaj yaratılmasıdır. Destek farklılaştırma stratejisi, 24 saatte teslim, ürün ile ilgili hizmetlerde ayrıcalıklı satış sonrası hizmetler ve ürünün satışı sırasında ürünle ilgili bir mal veya hizmetin hediye edilmesi gibi hizmetler verilerek ürün farklılaştırılması esasına dayanmaktadır. Kalite farklılaştırma stratejisi, ürün özelliklerinin rakip ürünlerine göre daha iyi olmasının sağlanmasına dayanmaktadır. Ürünün güvenilirliğinin daha fazla olması, daha uzun kullanım özelliğine sahip olması ve üstün performansı sayesinde kalite farklılaştırma stratejisi uygulanabilmektedir. Tasarım farklılaştırmasında, ürünün tasarımında tamamen farklı bir şey yaparak ürüne benzersiz özellikler katılmaktadır (Mintzberg, 1992: 99-100).

Farklılaşmanın sürdürülebilirliği; müşterilerin mal veya hizmete verdikleri değer devamlılığına ve işletmenin rakiplerinin mal ya da hizmeti başarı ile birebir taklit edememeleri olmak üzere iki koşula bağlıdır. Geçen zamanla birlikte, müşteriler farklılaştırılmış mal ya da hizmetin özellikleri başka pek çok rakip işletmede bulabiliyorsa,

farklılaştırma stratejisinin devamlılığundan söz edilemez. Rakip işletmeler, işletmeyi taklit etmeseler bile zaman içinde müşterilerin algıları ya da ihtiyaçları değişebilmektedir. Ayrıca işletmenin farklılaştırma stratejisinin sürdürülebilir olması dört koşulun sağlandığı durumlarda mümkün olabilmektedir. Birinci olarak, işletmenin farklılaştırma stratejisinin sürdürülebilirliği işletmenin kaynaklarına bağlıdır. İşletmenin kaynaklarının benzersizliği diğer işletmelerin girişini engelleyecek nitelikte olmalıdır. Bu engeller; öğrenme ile oluşan tecrübe, ilk hareket eden üstünlüğü ve kurulan bağlantılardır. İşletme diğer işletmelerin farklılaştırma stratejisini taklit etmemesini sağlamak adına reklamlardan yararlanabilir. İkinci olarak, işletme farklılaştırma stratejisi sayesinde, maliyet üstünlüğü sağlarsa, farklılaştırma stratejisi sürdürülebilir olur. Üçüncü olarak, işletmenin farklılaştırma stratejisinin sürdürülebilirliği işletmenin farklılaştırma stratejisini benzersiz birçok kaynağını kullanarak oluşturduğu durumlarda mümkündür. İşletmenin farklılaştırma stratejisi ürünün tek bir özelliği ile sınırlıysa, rakiplerin taklit etmesi çok kolay olabilmektedir. Farklılaştırma stratejisinin sürdürülebilirliği için dördüncü koşul, işletmenin müşterilerinin, başka ürüne geçtikleri durumda değiştirme maliyeti ödemek zorunda olmalarıdır (Porter, 1985: 112).

Porter, farklılaşma stratejisini uygulayan işletmelerin, maliyet konumlarını ihmal etmemeleri gerektiğini ve farklılaşmayı etkilemeyecek diğer bütün alanlarda maliyetleri azaltarak, rakiplerine yakın veya denk maliyetleri hedeflemelerinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Nitekim bazı işletmelerin farklılaştırma stratejisi başarılı olamamaktadır. Bu başarısızlığın işletmelerin yaptıkları stratejik hatalardan kaynaklandığı söylenebilir. İşletmelerin farklılaşma stratejisini uygulamaya koymadan önce dikkat etmeleri gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Öncelikle, işletmenin benzersiz olarak gördüğü mal ve hizmetlerin, müşteriye değer katıp katmadığını anlaması gerekmektedir.

İkinci olarak, eğer bir işletme mal ve hizmeti için müşterilerin ödemeye razı olduklarından daha fazla fiyat talep ederse, farklılaşma stratejisi yine başarısız olabilir. Üçüncü olarak, işletme mal ve hizmetin özelliklerini vurgulayıp, değerini yeterince vurgulayamaz ise farklılaşma stratejisi yine başarısız olabilir. Dördüncü olarak, farklılaşma stratejisinde vurgulanan değer müşteriler tarafından anlaşılamiyor veya doğru şekilde algılanamiyor ise farklılaşma stratejisi yine başarısız olabilir (Hitt, Ireland ve Hosskinson, 2005: 119-121).

Odaklanma Stratejisi: Odaklanma stratejisi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejilerinin üçüncüsü olarak endüstri içerisinde dar bir alanın hedef pazar olarak seçilmesine dayanmaktadır. Odaklanma stratejisine yönelen işletmeler, kendilerine endüstri içerisinde özellikli bir bölüm veya grup seçerek onlara yönelik hizmet için uygun stratejiler geliştirme yolunu seçerler. Odaklanma stratejisinin maliyete odaklanma ve farklılaşmaya odaklanma şeklinde iki farklı uygulaması vardır. Maliyete odaklanma stratejisini uygulayan işletmeler daha dar kapsamlı hedef pazar bölümünde maliyet üstünlüğü elde etmeye çaba harcarken, farklılaşma odağını seçen işletmeler hedef pazar bölümlerinde farklılaşmak için çaba harcarlar. Odaklanma stratejisinin başarısı, odaklanılan Pazar bölümü ile endüstrinin diğer bölümleri arasındaki farklılıklara bağlı olmaktadır. Odaklanma stratejisini uygulayan işletmelerin hedef kitesinin diğer Pazar kitlelerinden farklı olmaması durumunda stratejinin başarısız olması kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu sebeple odaklanma stratejisine yönelen işletmelerin rakiplerinin geniş pazar içerisinde faaliyet göstermelerinden dolayı ihmal ettikleri veya eksik hizmet sundukları daha dar bir kitleye hizmet etmeleri dolayısı ile rekabet üstünlüğü elde edebilmektedirler (Porter, 1985: 15-16).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri rakiplere karşı sürdürülebilirolmadıkça ortalamanın üzerinde bir performans sağlayamayacaktır. Söz

konusu üç stratejinin sürdürülebilirliği, işletmenin rekabet üstünlüğünün rakip davranışları veya endüstrinin gelişimiyle ortadan kaldırılmaya çalışılmasına karşı çıkabilmesine bağlı olmaktadır. Bu sebeple, stratejilerin sürdürülebilirliği stratejinin taklit edilmesini zorlaştıracak bir takım engellere sahip olmasını gerektirmektedir. Taklit engellerinin asla aşılması, işletmenin konumunu sürekli geliştirecek yatırımlar yapması ile rakip işletmelere hareketli bir hedef göstermesiyle mümkün olabilecektir (Porter, 1985: 20).

Porter'a (1980) göre, işletme sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejilerinden birine daha fazla yoğunlaşmazsa, rekabet üstünlüğü stratejisini doğru seçemezse veya birden fazla rekabet üstünlüğü stratejisini aynı anda kullanmaya kalkışırsa başarısız olabilir. Bu şekilde uygulanan stratejinin bilincinde olmayan, birden fazla rekabet üstünlüğü stratejisini uygulayıp da uyguladığı stratejilerden birinde yoğunlaşamayan veya kendi stratejisini geliştiremeyen işletmelerin stratejik kararsızlık (*stuck-in-the-middle*) içerisinde buldukları ifade edilmektedir (Taşkın, Kayabaşı ve Kiracı, 2011: 110).

II.2.2.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünde Kaynak Temelli Kuram

Rekabet üstünlüğü oluşturmanın temel belirleyicilerini maddi olmayan kaynaklara, bir başka deyişle örgüte özgü stratejik kaynaklara dayandıran; bilgi temelli kuram, dinamik kaynak bazlı işletme kuramı, temel yetenek tabanlı strateji ve yetenekler kuramı şeklinde de ifade edilen kaynak temelli kuram, stratejik yönetim yazınında rekabet üstünlüğü konusundaki endüstri temelli kuramdan sonra gelişen ve onu tamamlayıcı özelliğe sahip yeni bir kuramdır. Kaynak temelli kuram ilk kez Wernerfelt (1984) tarafından getirilmiştir. Barney (1991) ve Peteraf (1993)'ün çalışmaları kaynak temelli kuramın gelişimini etkilemiştir. Üzerine birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen ilk olarak Barney (1991) tarafından kapsamlı bir şekilde, kuramsal bir çerçeve içerisinde şekillendirilmiştir. Kaynak Temelli Rekabet Kuramı, işletmenin içsel analiziyle sektörün

ve rekabetin dışsal analizini birleştirme üzerinde kurulmuştur (Collis ve Montgomery, 1995: 36; Chaharbaghi ve Lynch, 1999: 48). Rekabet üstünlüğü konusunda stratejik analiz bakımından endüstrinin sunduğu fırsat ve tehditlere dayalı endüstri temelli bakış açısına karşın, işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetlerden hareketle üstünlük ve zayıflıklara dayalı ve endüstri temelli bakış açısını tamamlayıcı yeni bir rekabet üstünlüğü anlayışı olan kaynak temelli bakış açısı ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısı ile içsel analiz, dışsal analiz ve rekabet çevresi bir bütün olarak değerlendirilmektedir (Collis ve Montgomery, 1995: 121). Bu kurama göre, kaynak, bir işletmenin üstünlüğü ve zayıflığı olarak düşündüğü her şeyi ifade etmektedir (Sönmez ve Kasımoğlu, 2014: 75). İşletmenin iç kaynaklarının önemini belirleyen ve işletmenin yeteneklerini yönetmeyi vurgulayan kuramdır (Liu ve Chan-Olmsted, 2002: 48).

Kaynak temelli kurama göre, kritik başarı faktörleri işletmelerin kendi içinde yer alır ve her bir işletme bir kaynaklar demeti olarak değerlendirilir. Bu modelde işletmelerin stratejik tercihleri çevresel kısıtlar tarafından değil, dış çevredeki fırsatlar ve tehditler ışığında kaynakların en etkin şekilde nasıl kullanılabileceğinin değerlendirilmesi sonucunda belirlenir. Kaynak temelli kuramın temel ilkeleri, aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Soyer, 2007: 22):

- İşletmelerin temel amacı, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve sektör ortalamasının üzerinde performans elde etmektir.
- İşletmeler arasında, rekabet stratejilerini uygulama sürecinde gerekli olan kaynakları kontrol dereceleri bakımından farklılıklar vardır.
- Bu farklılıklar, kaynakların işletmeler arasında belirli bir maliyete katlanılmadan hareket edemediği durumlar yaratır.

- Performans farklılıkları, işletmelerin kaynak birikimleri arasındaki farklılıklarla açıklanır.
- Performans farklılıklarının kaynakları araştırılırken, fiziksel kaynaklardan ziyade fiziksel olmayan kaynaklar incelenmelidir.

Kaynak Temelli Kuram rekabet çevresini endüstri temelli kuramda olduğu gibi statik değil dinamik ve sürekli değişken kabul ettiğinden geleceğe odaklanmak ve bunu yaparken de yaratıcı/yenilikçi olunması esasına dayanmaktadır. Bu kuramda, etkinin yönü endüstri temelli kuramda olduğu gibi pazardan örgüte doğru değil, örgütten pazara doğrudur. Porter gibi endüstri temelli anlayışı temsil eden stratejik yönetim kuramcıları, güçlülük ve zayıflık ölçütlerini çevreden hareketle tanımlamaktadırlar. Bu nedenle endüstri temelli kuram “dışarıdan içeriye” yaklaşımına dayalıdır. Kaynak Temelli Kuram ise, çevrede oluşan fırsatları yakalamak veya üstünlük olarak kullanabilmek için gerekli kaynaklarda uyumlar yapma mantığına dayalı, strateji geliştirmede içsel ve dışsal koşullara uyuma dayalı bir anlayışı benimsemektedir (Conner, 2002: 307; Karacaoğlu, 2006: 84).

Kaynak temelli kuram, kaynakların heterojenliği ve hareketsizliği olmak üzere iki temel varsayıma dayanmaktadır. Birincisi, kaynakların heterojen olduğu varsayımına göre, işletmelerin verimli, kendine özgü kaynaklara sahip olduğu ve farklı işletmelerinde farklı kaynaklara sahip olabildikleri kabul edilmektedir. Başka bir ifade ile kaynakların bir endüstrideki işletmeler arasında heterojen dağılım gösterdiği varsayılmaktadır. İşletmelerin kendine özgüllükleri, rakiplerinden ayrılmalarına ve rakipleri üzerinde üstünlük kurmalarına zemin hazırlamaktadır. Kaynakların hareketsiz olması varsayımı, kaynakların arzının esnek olmaması veya taklit edilmesinin maliyetli olması, bu kaynaklara az sayıda işletmenin sahip olmasından dolayı bir işletme bu kaynaklara sahip olduğu için rekabetçi üstünlük oluşmaktadır. İşletmeler, mobil özellik gösteren kritik kaynakların kendi

aralarında yayılmasını yavaşlatmaya veya engellemeye ve endüstriye giriş engellerini artırmaya çalışmaktadırlar (Barney, 1991: 112-113).

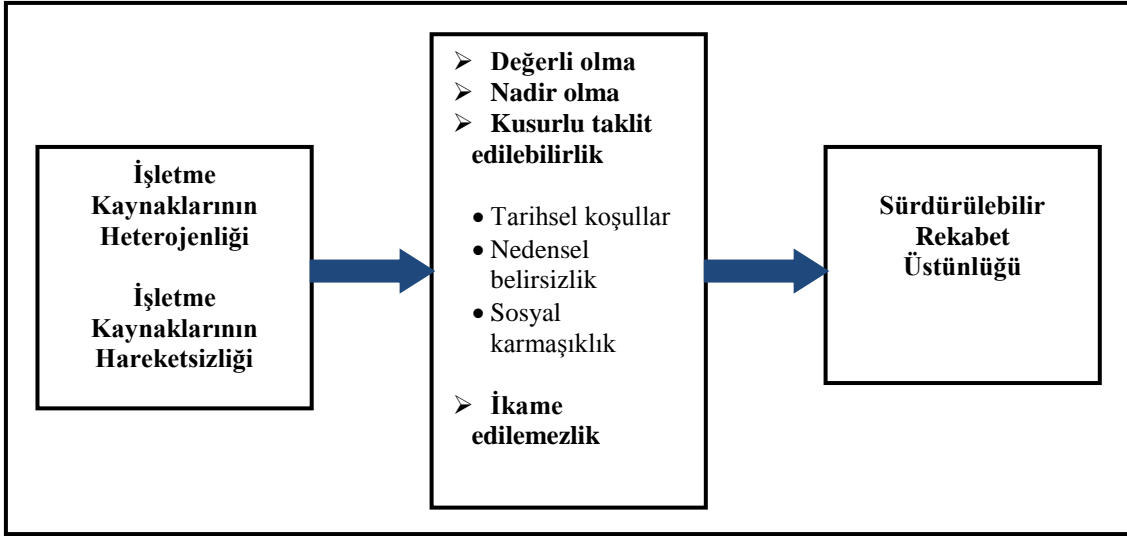
Kaynakların heterojen dağıldığı varsayımı da kendi içinde iki alt varsayımdan oluşmaktadır (Barney, 1991):

- (a) Kaynaklar başlangıçta sektördeki işletmeler arasında heterojen bir yapıda dağılmıştır. İşletmelerin kontrolleri altında bulunan ve strateji uygulamaları için ihtiyaç duydukları kaynaklarda farklılıklar vardır.
- (b) Kaynaklar işletmeler arasında heterojen dağılmış bir şekilde kalır. Heterojen yapı istikrarlı bir yapıdadır. Kaynakların heterojen dağılımı rekabet üstünlüğü açısından kaynak temelli üstünlük veya dezavantaj ile yaratır.

Barney'e (1991: 103) göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağı araştırıldığında, işletme kaynağının başka bir işletmeye aktarılamamasını ifade eden hareketsizliğine ve heterojenliğine odaklanılmalıdır. Her işletmenin kullandığı kaynak türleri, miktarı ve özelliğinin farklı olması, bunun sonucunda işletmelerin oluşturdukları stratejilerin de farklılık göstermesi, işletme kaynak ve yeteneklerinin heterojenliğini açıklamaktadır.

II.2.2.2.1. Barney Kaynak Temelli VRIN Modeli

Kaynak temelli kuram, işletmelerin kendilerine rekabetçi üstünlük sağlayan kaynaklara sahip olduklarını ve bu kaynakların aynı zamanda uzun dönemli performans artışı sağlayacağını savunmaktadır.



Şekil 13. Barney'nin VRIN modeli

Kaynak: Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 112.

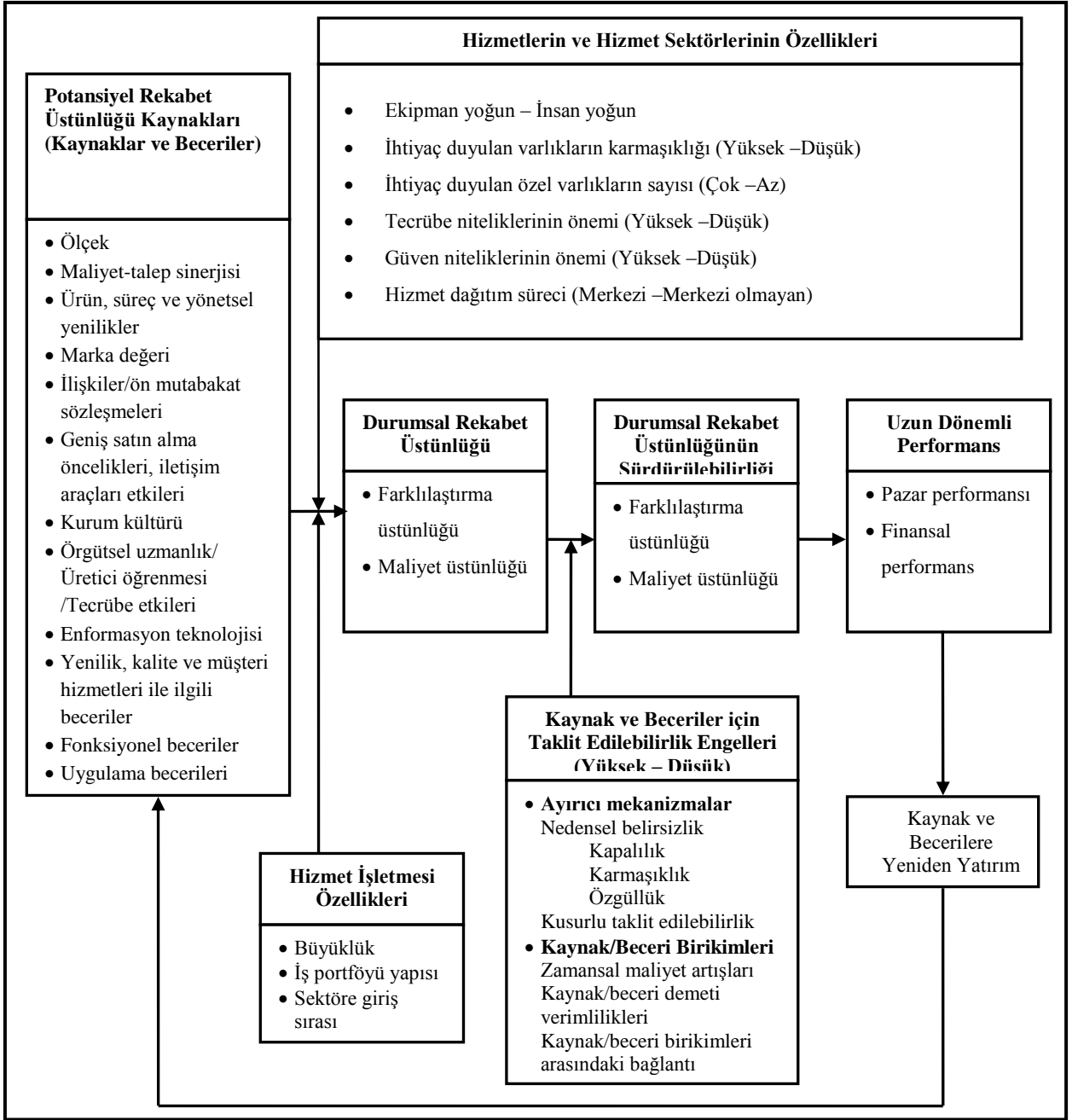
Barney'e (1991: 99-120) göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temel kaynakları olarak kabul edilen değerli olma, nadirlik, taklit edilememe ve ikame edilemezlik unsurlarının ilk harflerinden oluşan ve VRIN (*Value, Rarity, Imperfect Imitability, Non-substitutability*) olarak bilinen modele göre kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması için sahip olması gereken özellikleri Şekil 13'de görülebileceği üzere;

- Değerli olması; kaynakların işletme stratejilerini hayata geçirmede verimliliği ve etkililiği arttırmada değerli olması.
- Nadir olması; değerli kaynaklar, birden fazla işletmenin kontrolünde ve erişiminde ise, rekabet üstünlüğünün sağlanması zorlaşır.
- Taklit edilememe; işletmenin sahip olduğu kaynakların, rakip işletmeler tarafından kolayca taklit edilememesidir. Değerli ve nadir kaynakların rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin şartı rakip işletmeler tarafından kolaylıkla taklit edilememesidir.

- İkame edilememe; bir rekabet stratejisi, iki değişik kaynaktan uygulanabiliyorsa, bu kaynaklar birbirinin ikamesidir. Bir kaynağın rekabet üstünlüğü yaratabilmesi için değerli, nadir ve taklit edilemez olma özelliklerinin yanında ikame edilemez olması da şarttır.

II.2.2.2.2. Bharadwaj, Varadarajan ve Fahy Modeli

Bharadwaj, Varadarajan ve Fahy (1993) tarafından Barney'in (1991) çalışmaları temel alınarak, hizmet sektörü için Şekil 14'de görülebileceği üzere kaynak temelli bir model geliştirilmiştir. Bu modelde "ayırt edici örgütsel beceriler" sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak ele alınmıştır. Hizmetlerin, hizmet sektörlerinin ve sektördeki işletmelerin özellikleri, bir işletmenin durumsal rekabet üstünlüğünü yaratan kaynakları ve becerilerini yönlendireceği esas alınmaktadır. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği, eşsiz beceri ve kaynakların taklit edilebilmesinin engellenmesine dayandırılmıştır. Ayrıca, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, uzun dönemli performansın temelini oluşturmaktadır. Hem mevcut hem de yeni becerilere ve kaynaklara yapılan yatırımlar rekabet üstünlüklerinin güçlenmesinde (veya zayıflamasının önlenmesinde) kritik bir öneme sahiptir.



Şekil 14. Hizmet sektörü için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli

Kaynak: Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., ve Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57, 85.

II.2.2.2.3. Hall Modeli

Hall (1993: 607-618), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, yetenek farkları ve fiziksel olmayan kaynaklar arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere Tablo 22’de görülebilen temel yapıyı kullanmıştır. Hall tarafından geliştirilen yeni stratejik analiz tekniğinin amacı, ürün niteliklerinin, yeteneklerin ve fiziksel olmayan kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne olan katkılarını saptamaktır. Bu teknikten yöneticilerin elde edecekleri faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Başarının temelindeki fiziksel olmayan kaynakların saptanması,
- Bu bilginin tüm yönetim takımına eksiksiz olarak iletilebilmesi.
- Temel fiziksel olmayan kaynakların saptanması ve bunların korunması, kullanılması ve çoğaltılması fırsatının sağlanması (Hall, 1993: 607-618).

Modele göre işletmenin var olan temel kaynak ve yeteneklerini analiz etmesi, söz konusu kaynak ve yeteneklerini sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejisi çerçevesinde işlemesi ile işletmenin performansının artacağı ve yakalanan rekabet üstünlüğünün böylece sürdürülebileceği modelde vurgulanmaktadır.

Tablo 2

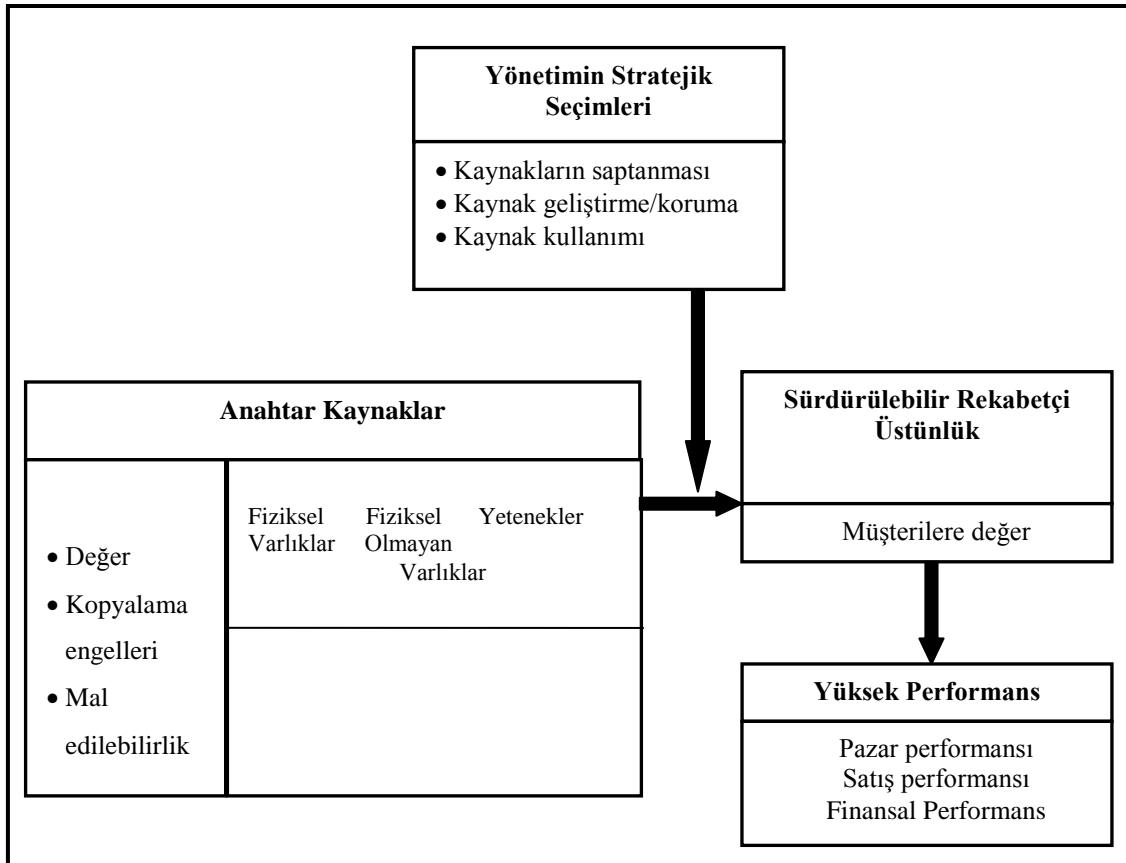
Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Analiz Modeli

Basamak 1. Rekabet üstünlüğü sağlayan ürün nitelikleri							
Fiyat	Kalite	Fonksiyonellik	Estetik	Elde Edilebilirlik			
%	%	%	%	%			
İmaj	Satış Sonrası Hizmetler	Yenilik	Müşteriye Uygunluk	Diğer			
%	%	%	%	%			
Basamak 2. Yeteneklerin rekabet üstünlüğü sağlamadaki payları							
YASAL	DURUMSAL	FONKSİYONEL	KÜLTÜREL				
Kanunlarla korunabilir	Önceki çabalardan dolayı	Beceri ve tecrübelerden	Organizasyonun yetenekleri				
(1) %	(2) %	(3) %	(4) %				
Rekabet üstünlüğüne katkı	Rekabet üstünlüğüne katkı	Rekabet üstünlüğüne katkı	Rekabet üstünlüğüne katkı				
Basamak 3. Her fiziksel olmayan kaynağın ilgili yetenek içerisinde payı							
YASAL	%	DURUMSAL	%	FONKSİYONEL	%	KÜLTÜREL	%
Meslek Sırları	Veri tabanları	Çalışanların Know-how'ı	Algılanan Kalite
Sözleşmeler	Ürün ünü	Tedarikçilerin Know-how'ı	Algılanan Hizmet
Lisanslar	İşletme ünü	İmtiyaz Veren Know-how'ı	Algılanan Değişimi
Patentler	Ağlar	İmtiyaz Sahibi Know-how'ı	Yönetebilme
Telif Hakları	Değer Zinciri	Dağıtıcıların Know-how'ı	Algılanan Katılımcı
Ticari Markalar	Yapısı	İmtiyaz Sahibi Know-how'ı	Algılanan Katılımcı
Tescilli Tasarımlar	Kurulu Dağıtım Ağı	İmtiyaz Sahibi Know-how'ı	Algılanan Katılımcı
TOPLAM	% 100		% 100	TOPLAM	% 100	Yönetim Stili	% 100
Basamak 4. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği							
4.1. Rekabet üstünlüğü sağlayan ürün niteliklerinin kopyalanabilme kolaylığı:							
	Kolay		Orta Zorlukta		Zor		
Fiyat	(---)		(---)		(---)		
Kalite	(---)		(---)		(---)		
Fonksiyonellik	(---)		(---)		(---)		
Estetik	(---)		(---)		(---)		
Bulunabilirlik	(---)		(---)		(---)		
İmaj	(---)		(---)		(---)		
Satış Sonrası Hizmetler	(---)		(---)		(---)		
Yenilik	(---)		(---)		(---)		
Müşteriye Uygunluk	(---)		(---)		(---)		
4.2. Yetenek farkları sürdürülebilirliği; yani temel fiziksel olmayan kaynakların üstünlüklerinin dayanıklılığı:							
Temel Fiziksel Olmayan Kaynaklar*	Düşük		Orta		Yüksek		
4.2.1	(---)		(---)		(---)		
4.2.2	(---)		(---)		(---)		
.....	(---)		(---)		(---)		
* 2.ve 3. basamaklarda saptanan							
Basamak 5. Temel fiziksel olmayan kaynakların yönetimi							
Aşağıdakiler bakımından temel fiziksel olmayan kaynaklar nasıl yönetilmelidir?							

Kaynak: Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 610.

II.2.2.2.4. Fahy Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Modeli

Fahy'nin (2000: 100) kaynak esaslı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli Şekil 15'de verilmiştir. Modele göre bir işletme yönetiminin işletme kaynaklarını saptaması, geliştirmesi ve koruması ile bu kaynakları anahtar kaynaklar haline getirmesi işletmeyi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeye yöneltmektedir. Bu aşamaya erişilmesi müşteriler için değer yaratılmasını sağlarken işletmenin pazar ve finansal performansının ortalamasının üzerinde iyi bir konumda olabileceği varsayılmaktadır.



Şekil 15. Fahy kaynak esaslı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli

Kaynak: Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: Some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 100.

II.2.2.2.5. Barney'nin VRIO Modeli

Barney (1997) tarafından geliştirilen ve VRIO (*Value, Rarity, Imperfect Imitability, Organization*) çatısı olarak da adlandırılan bu yaklaşım, işletmelerin mevcut kaynak ve yeteneklerinin dört önemli boyut çerçevesinde sorgulanması üzerine kurulmuştur. Bu boyutlar; değerli olma, nadir bulunurluk, taklit edilememe ve örgütten oluşmaktadır. Bu unsurlarla ilgili yapılan değerlendirmelere işletmeler tarafından verilecek cevaplar o işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratıp yaratmadığını belirlemektedir.

Tablo 3

Barney'nin VRIO Modeli

Kaynak/Yetenek				Rekabetçi etki	Ekonomik performans
...değerli mi?	...nadir mi?	...taklidi zor mu?	...örgüt tarafından destekleniyor mu?		
Hayır	-----	-----	Hayır	Rekabet dezavantajı	Normalden zayıf
Evet	Hayır	-----	Evet/Hayır	Rekabet eşitliği	Normal
Evet	Evet	Hayır	Evet/Hayır	Geçici rekabet üstünlüğü	Normalüstü
Evet	Evet	Evet	Evet	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü	Normalüstü

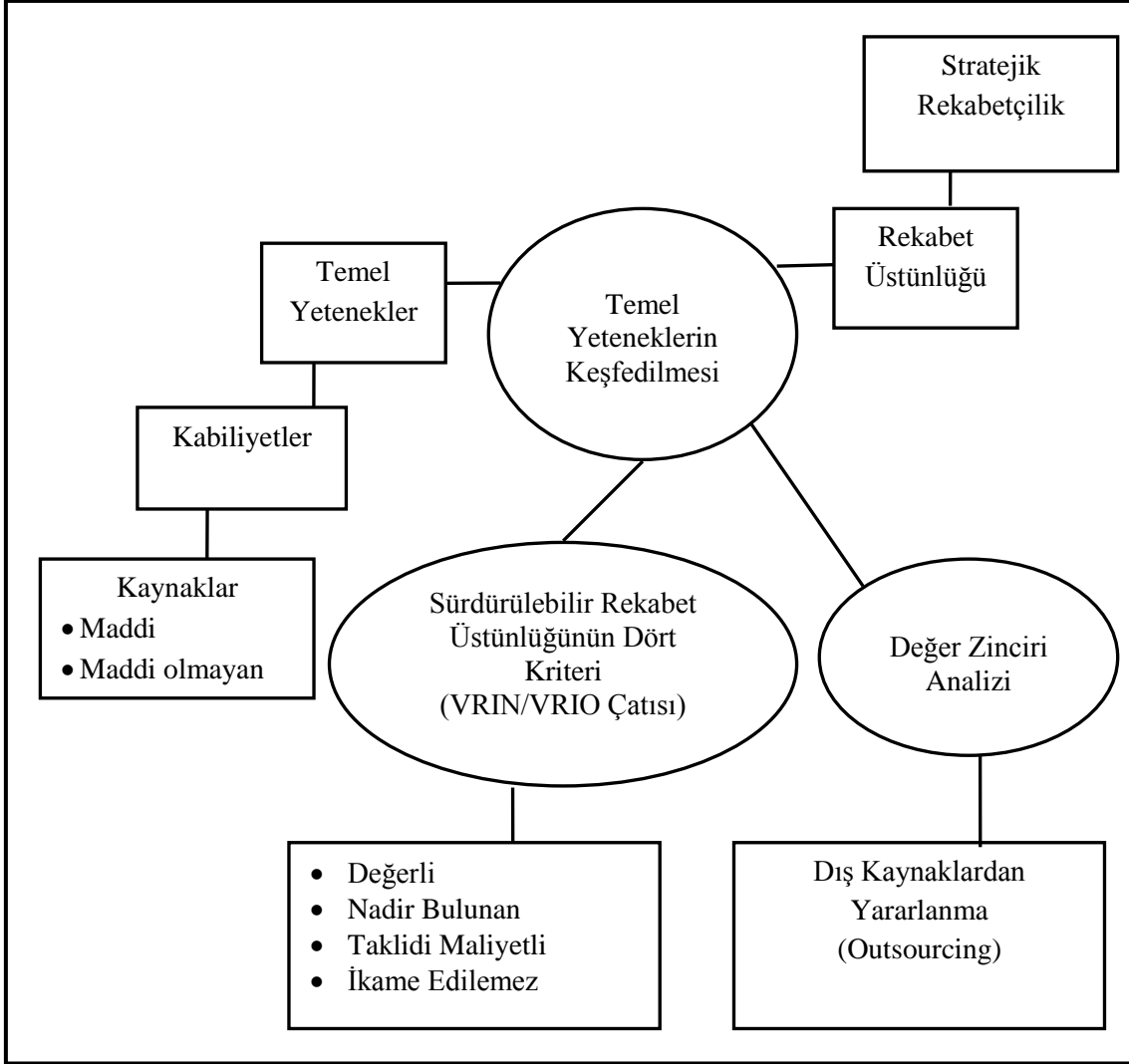
Kaynak: Barney, J. B., ve Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 37.

Değerli olma ile ilgili değerlendirmede, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması için güçlü mü yoksa zayıf mı olduğu, nadirlik ile ilgili değerlendirme mevcut kaynakların hali hazırda çok az sayıda rakip işletme tarafından kontrol edilip edilmediği sorgulanmaktadır. Taklit edilemezlik ile ilgili değerlendirme işletmelerin söz konusu kaynaklarının elde edilme ve geliştirilmesinin rakip işletmeler için maliyet dezavantajı oluşturup oluşturmadığı ve son olarak örgüt ile ilgili

değerlendirmede ise, işletmenin diğer politika ve prosedürlerinin değerli olan, nadir bulunan ve taklidi maliyetli yetenek ve kaynaklarının kullanımını desteklemek için yeterli örgütlenme gücüne sahip olup olmadığına dayandırılan bir sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modelidir.

II.2.2.2.6. Hitt, Ireland ve Hoskisson Modeli

Hitt, Ireland ve Hoskisson (2007) tarafından kaynak temelli kurama dayalı olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü açıklayan bir model geliştirilmiştir. Modele göre Şekil 16'dan da anlaşılacağı gibi öncelikle; işletmeler için kaynak temelli bakış açısının hareket noktasının; maddi ve özellikle maddi olmayan kaynaklar olduğunu, bu kaynakların kabiliyetler ve temel yeteneklerle perçinlenerek, rekabet üstünlüğü elde edildiğini ve bu rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir kılınması sonucu stratejik rekabetçilik boyutuna ulaşıldığı savunulmaktadır. Modelde yer alan kaynaklar, maddi (somut) ve maddi olmayan (soyut) şeklinde ele alınmaktadır. Maddi kaynaklar, bir işletmenin sahip olduğu, mal ve hizmet üretim sürecinde kullandığı her türlü maddi unsuru içeren bileşenler olarak tanımlanabilmektedir. Maddi varlıklar olarak bir işletmenin sahip olduğu bina, arsa, arazi, taşıtlar, makineler, hammadde, malzeme ve ekipman gibi varlıklar bu kapsamda sayılabilir. Hitt, Ireland ve Hoskisson (2007: 77) maddi kaynakları, finansal kaynaklar, örgütsel kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve teknolojik kaynaklar olarak ele almaktadır. Maddi olmayan varlıklar, maddi olan varlıklara kıyasla öz yetenekleri oluşturmada daha fazla öneme ve etkiye sahip kaynaklardır. Maddi olmayan kaynakları, insan kaynakları, inovasyon kaynakları ve tanınırlık kaynakları şeklinde ele almaktadır.



Şekil 16. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayan kaynak temelli bakış açısının (içsel analiz) unsurları

Kaynak: Hitt, M. A., Ireland, R. D., ve Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: competitiveness and globalization*. (7th ed.). Mason, OH: South-Western.

II.2.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Alan Yazın

Mevcut alan yazın incelendiğinde çalışmaların genellikle endüstri ve kaynak temelli sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne dayandığı görülmekle birlikte araştırmacıların farklı boyutlar ile farklı çalışmalar yaptıkları görülmektedir.

Miles ve Snow (1978) işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında temel belirleyici olan stratejileri tanımlamak amacıyla bir kavramsal çalışma yapmış ve çalışmada işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayan stratejilerini dış çevrelerindeki

gelişmelere bağlı olarak arayıcılık (girişimci, yenilikçi ve pazar fırsatları arayan), savunuculuk (belirli bir pazarda kalmayı savunma), analizcilik (arayıcı ve savunmacı karması) ve tepkiyecilik (değişime tepki veren) şeklinde ele almıştır. İşletmelerin mevcut pazarlarında rekabet üstünlüğü sağlamalarında en önemli stratejisi olarak arayıcılık stratejisinin olduğunu vurgulamışlardır.

Porter, (1985) işletmelerin endüstri analizi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinde takip etmesi gereken stratejiler geliştirmek amacıyla yaptığı çalışmada bir sektördeki rekabet şartlarının işletme stratejileri üzerinde önemli rolü olduğunu ve bir sektörün rekabet yapısını belirleyebilmek için ayrıntılı “Beş Güç Analizi” yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Analiz sürecinin ardından işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri olarak adlandırılan (a) maliyet liderliği, (b) farklılaşma ve (c) odaklanma (maliyet/farklılaşma) stratejilerinden birini seçmesi ile işletmenin mevcut pazarda rakiplerine göre üstün bir durum yakalayabileceğini vurgulamıştır. Porter tarafından geliştirilen bu stratejilerden ilki olan maliyet liderliği stratejisi, işletmenin rakiplerine göre daha düşük maliyetler ile üretim yaparak kar marjını yüksek tutması ile rakiplerine üstünlük sağlamasına dayanan rekabet üstünlüğü stratejisidir. Farklılaşma stratejisi, işletmenin mal, hizmet, üretim, dağıtım, pazarlama gibi alanlarda müşteri istek ve beklentilerine göre pozisyon almasıyla ortaya çıkan stratejidir. Odaklanma ise daha dar bir pazar bölümünün hedef alınarak bu pazar bölümünde maliyet/farklılaşma stratejilerinin karmasının işletme tarafından rekabet üstünlüğü stratejisi olarak yürütülmesine dayanmaktadır.

Bakos ve Treacy (1986) bilgi teknolojileri, işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisini incelemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlar ve çalışmada bilgi teknolojileri temelinde rekabet üstünlüğüne yönelik bir model geliştirmişlerdir. Modele

göre işletmelerin rekabet üstünlüğünün rakiplerden daha ucuza mal ve hizmet üretmeye dayanan karşılaştırmalı verimlilik ve işletmenin müşterileri ve tedarikçileri ile pazarlık şartlarını işletmenin kendi lehine çözmeye imkân veren pazarlık gücü boyutlarından oluştuğunu belirtmektedirler. Pazarlık gücü; araştırma maliyetleri, eşsiz ürün özellikleri ve değiştirme maliyetleri ile tanımlanırken, karşılaştırmalı verimlilik; iç verimlilik ve örgüt içi verimlilik ile tanımlanmıştır.

Johnston ve Vitale (1988) bilgi teknolojilerini esas alarak örgüt içi rekabet üstünlüğüne yönelik yeni bir yaklaşım getirmek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlar ve çalışmada işletmelerin rekabet üstünlüğü Bakos ve Treacy'nin geliştirdiği model üzerinden ele almışlardır. Çalışma sonucunda modelin uygulanmasının işletmelere maliyet liderliği ve fayda sağlayacağı belirtilmiştir.

Barney (1991: 99-120) kaynak temelli yaklaşımın geliştirilerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün analizinde kullanılması amacıyla kavramsal bir çalışma yapmıştır. Araştırmacı işletme kaynaklarını, işletme tarafından kontrol edilebilen, işletmenin verimliliğini ve etkiliğini artıran yetenekler, örgütsel süreçler, işletme özellikleri, enformasyon ve bilgi gibi tüm varlıklar şeklinde açıklamaktadır. İşletme kaynakları; fiziksel sermaye kaynakları, insan sermayesi kaynakları ve örgütsel sermaye kaynakları olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Fiziksel sermaye kaynakları, bir işletmenin kullandığı fiziksel teknoloji, işletmenin ekipmanları ve binası, coğrafi konumu ve hammaddeye erişimi şeklinde açıklanmıştır. İnsan sermayesi kaynakları, eğitim, tecrübe, yargı, bilgi toplama, ilişkiler ve yönetici ve çalışanlar şeklinde açıklanmıştır. Örgütsel sermaye kaynakları, işletmenin resmi raporlama yapısı, resmi planlaması, kontrol, koordinasyon sistemi, bir işletmede, işletmeler arasında ve işletme çevresindeki gruplar arasında gayri resmi ilişkiler şeklinde açıklanmıştır. İşletme kaynaklarının heterojen

olduğu ve kaynakların hareketsiz olduğu şeklinde iki temel ön kabulü bulunmaktadır. Araştırmacı, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi için kaynakların değerli, nadir, kusurlu taklit edilebilirlik ve ikame edilemezlik özelliklerinin olması gerektiğinin belirtmiştir.

Peteraf (1993: 179-191) kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde işletme rekabet üstünlüğünün belirlenmesine ilişkin çıkarımlarda bulunmak amacıyla kavramsal bir çalışma yapmıştır. Barney'nin (1991) kaynak temelli yaklaşımının ön kabulleri olan kaynakların heterojenliği ve hareketsizliği değerlendirilmiş ve ilgili alan yazın çerçevesinde araştırmacı tarafından desteklenmiştir. Çalışmada rekabet üstünlüğünün belirleyicisi olarak kusurlu taklit edilebilirlik ve ikame edilebilirlik boyutları ele alınmıştır.

Bharadwaj, Varadarajan ve Fahy (1993: 83-99) hizmet işletmelerinde örgütsel yeteneklerin ve kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün ölçülmesine yönelik bir model eşliğinde değerlendirilmesi amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada bir işletmenin kaynak ve/veya yeteneğinin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayabilmesi için taşıması gereken özellikler Barney'nin boyutları (1991) esas alınarak dört boyutta; değerli olması, nadir olması, kusurlu taklit edilebilir olması ve kusurlu ikame edilebilir olması temeli dayandırılmıştır. Çalışmada kaynaklar işletmenin sahip olduğu ve rakiplerine karşı öne geçmesine vesile kılan benzersiz varlıkları, ayırt edici yetenekleri ise işletmenin personelinin diğer rakip işletmelerin personelinden ayıran ayırt edici yetenekleri şeklinde ele alınmıştır. Geliştirilen modelde potansiyel rekabet üstünlüğünün temel kaynakları (kaynak ve yetenekler) olarak; ölçek, maliyet-talep sinerjisi, ürün, süreç ve yönetsel yenilikler, marka değeri, ilişkiler/ön mutabakat sözleşmeleri, geniş satın alma öncelikleri, iletişim araçları etkileri, kurum kültürü, örgütsel uzmanlık/üretici öğrenmesi/tecrübe etkileri, enformasyon teknolojisi, inovasyon, kalite ve müşteri hizmetleri ile ilgili beceriler,

fonksiyonel beceriler, uygulama becerileri ele alınmıştır.

Hall (1993: 607-618), sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün soyut kaynaklarını tanımlamak amacıyla bir vaka çalışması yapmıştır. Araştırma kapsamında, altı işletmede beş bölüm altı maddeli ölçek ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda araştırmacı tarafından sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada soyut kaynaklar olarak işletmenin ve ürünlerin şöhreti, çalışanların uzmanlığı, kurum kültürü (değişimi yönetebilme, inovasyon yapabilme yeteneği, takım çalışması kabiliyeti, katılımcı yönetim biçimi, üst kalite standartları algısı, müşteri hizmetlerinde yüksek standart algısı), örgütsel bağlantılar ve veri tabanları temel kaynak ve yetenekler olarak belirlenmiştir.

Amit ve Shoemaker (1993: 33-46), kaynak temelli yaklaşımın örgütsel uygulamalar ve endüstri analizi çerçevesi ile bağlantılarını ortaya koymak amacıyla kavramsal bir çalışma yapmıştır. Araştırma kapsamında işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalamasında işletmenin kaynak ve yetenekleri olarak; tamamlayıcılık, kıtlık, düşük ticarileştirilebilirlik, taklit edilemezlik, sınırlı ikame edilebilirlik, kalıcılık, stratejik endüstri faktörleri ile uyum olmak üzere sekiz boyut ele alınmıştır.

Collis ve Montgemory (1995: 118-128) işletme kaynaklarını sürdürülebilir rekabet üstünlüğü bağlamında kaynak temelli ve endüstri temelli bakış açılarına göre değerlendirmek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlardır. Yapılan çalışmada, işletme kaynaklarının ve yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için taşınması gereken boyutlar beş çeşit olarak; taklit edilemezlik, kalıcılık, ikame edilebilirlik, rekabetçi üstünlük boyutlarını ele almışlardır.

Oliver (1997: 697-713) kurumsal sermayenin kaynak temelli görüş çerçevesinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir unsuru olarak kullanılıp kullanılmayacağını belirlemek amacıyla kavramsal bir çalışma ele alınmıştır. Çalışmada,

işletmelerin kurumsal sermaye ve işletmenin kaynak sermayesini sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada birlikte kullanması gerektiği sonucu belirtilmiştir.

Chan ve Wong (1999), bankacılık sektöründe sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün incelenmesi amacıyla 71 işletmede bir alan araştırması yapmışlar ve araştırmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri çerçevesinde ele alınmış olup, araştırma sonucunda Porter'ın üç stratejisinin uygulanabilirliği desteklenmiş ve bankacılık sektöründe farklılaşma ve odaklanma stratejilerinin işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığı ancak maliyet liderliğinin niş işletmeler için çok da uygulanabilir bir strateji olmadığı tespit edilmiştir.

Barney (1997), VRIN modelinde olmayan örgüt boyutunu, insan kaynakları çerçevesinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada bir boyut olarak ele almak amacıyla kavramsal bir çalışma yapmıştır. Çalışmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan kaynakların belirlenmesinde VRIO çerçevesi geliştirilmiş ve çerçeve boyutları olarak değerli olma, nadir olma, taklit edilemezlik ve örgüt boyutlarını ele almıştır. Bu boyutlar sayesinde hangi kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yarattığının belirlenebileceği savunulmuştur.

Fahy (2000: 94-104) işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde kaynak temelli yaklaşımın sınıflandırılmasından dolayı ortaya çıkan muğlaklıkları gidermek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmıştır. Çalışmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli geliştirilmiş olup, soyut kaynaklar, somut kaynaklar ve yeteneklerin değerli olması, kopyalanamaması boyutları sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün boyutları olarak ele alınmıştır. Ayrıca, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün işletmenin finansal performansı, satış performansı ve pazar performansını doğrudan etkilediği modelde kurulmuştur.

Lubit (2001: 164-178), örtük bilginin ve bilgi yönetiminin sürdürülebilir

rekabet üstünlüğü sağlamada bir kaynak olarak kullanılmasını değerlendirmek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmıştır. Çalışmada örtük bilgi, çalışanların sahip olduğu ancak ifade edilmesi, tanımlanabilmesi ve paylaşılması zor olan eşsiz bilgi şeklinde ele alınmaktadır. Örtük bilginin, rakipler tarafından kopyalanmasının zor olması sebebiyle uzmanlarla çalışma, bağlantılar ve çalışma grupları ve örtük bilginin kaydedilmesi yoluyla bilginin işletme içinde paylaşarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağına dönüştürülebileceği savunulmuştur.

Rodriguez, Ricart ve Sanchez (2002: 135-146) dinamik ve sürdürülebilir işletme perspektifinden sürdürülebilir kalkınma ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisini irdelemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada, yeni kaynakların ve yeteneklerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü çerçevesinde değerli olma, taklit edilememe ve ikame edilememe boyutlarıyla değerlendirildikten sonra kıymetli bir kaynak olarak ele alınabileceği araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır.

Hafeez, Zhang ve Malak (2002: 39-51) işletmenin sahip olduğu öz yetenekleri belirlemek ve bir model önerisi geliştirmek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmıştır. Çalışmada işletme kaynakları, fiziksel varlıklar, entelektüel varlıklar ve kültürel varlıklar şeklinde ele alınmıştır. Kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü çerçevesinde değerlendirilmesinde nadir olma, taklit edilemezlik ve ikame edilmezlik boyutları araştırmacılar tarafından kaynakların belirleyicisi olarak tanımlanmıştır.

Dehning ve Stratopoulos (2003: 7-28) bilgi teknolojileri temelli stratejilerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir bileşeni olup olmadığını belirlemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada, yönetsel ve teknik bilgi teknolojileri yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne katkı sağladığı araştırmacı tarafından savunulmuştur. Ayrıca, bilgi teknolojileri alt yapısının da sürdürülebilir rekabet

üstünlüğüne katkı sağladığı iddia edilmiştir.

Parnell (2006), Porter'ın geliştirmiş olduğu rekabet üstünlüğü stratejilerini kavramsal olarak değerlendirmek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmış ve çalışmada, Porter tarafından geliştirilen rekabet üstünlüğü stratejilerinin hala önemini koruduğu, bu stratejilerin değer ve pazar kontrolü boyutları çerçevesinde yeniden kavramsallaştırılabileceği vurgulanmıştır.

Akan, Allen, Helms ve Spralls (2006), endüstri temelli sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için taktikler geliştirmek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlar ve çalışmada, farklılaşma stratejisi için pazarlama teknolojisi ve yöntemlerinde inovasyon, yaratıcılığın geliştirilmesi, pazar payını büyümeye odaklanma temel taktikler olarak verilmektedir. Maliyet liderliği stratejisi için dağıtım maliyetlerinin azaltılması taktik olarak verilmekte olup, odaklanma stratejisi için üstün müşteri hizmeti sağlanması, faaliyet verimliliğini arttırmak, mal ve hizmet kalitesini kontrol altında tutmak, özellikle müşteri ile temasta olan personelin eğitilmesi taktikleri verilmiştir.

O'Regan ve Ghobadian (2006), rekabet üstünlüğü stratejilerine yönelik KOBİ'lerde bir inceleme yapmak amacıyla 194 işletmede bir alan araştırması yapmışlar ve Miles ve Snow tarafından geliştirilen strateji boyutları ele alınmış olup; işletmenin dışa dönük yüksek performanslı strateji yürütmesi ile rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği arasında ilişki tespit edilmiştir.

Hitt, Ireland ve Hoskisson (2007), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve stratejik rekabetçiliği sağlayan içsel analiz unsurlarını belirlemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratan kaynaklar somut ve soyut kaynaklar şeklinde ele alınmış olup, yeteneklerle birlikte ele alınarak Barney'nin (1991) VRIN modeli çerçevesinde değerlendirilmesi sonrasında sürdürülebilir rekabet

üstünlüğü yaratabileceği araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır.

Bar-Eli, Galily ve Israeli (2008: 73-94) İsrail'de faaliyet gösteren iki spor kulübünün sahip oldukları kaynakları ve benzerlikleri kaynak temelli bakış açısına göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadıklarını değerlendirmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada iki spor kulübünün sahip oldukları fiziksel sermaye, insan sermayesi ve örgütsel sermayesi Barney'in VRIN modeli çerçevesinde ele alınarak kaynakların sürdürülebilir rekabet açısından değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırma sonucunda modelin farklı kulüplerin sürdürülebilir rekabet üstünlüklerinin değerlendirilmesinde kullanılabileceğine yönelik çıkarımlarda bulunulmuştur.

Ren, Xie ve Krabbendam (2009: 79-89), Çin işletmeleri örneğinde pazarlama inovasyonlarını sürdürülebilir rekabet üstünlüğü olarak değerlendirmek amacıyla bir vaka çalışması yapmışlardır. Çalışmada, pazarlama inovasyonunun bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasında büyük ve hızlandırıcı bir etkiye sahip olduğu Çinli bir şirketin uygulamaları örneğinden hareketle araştırmacılar tarafından savunulmuştur.

McWilliams ve Siegel (2010: 603-609), kurumsal sosyal sorumluluğun kaynak temelli bakış açısı ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ne derecede katkısının olabileceğini belirlemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada, insan kaynaklarının özellikle hizmet işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada anahtar olduğu araştırmacılar tarafından vurgulanmış ve işletme çalışanlarının ve hatta yöneticilerin rakiplerden daha verimli olması durumunda işletmenin bir kaynağı olarak görülebileceği belirtilmiştir.

Bilgihan, Okumus, Nusair ve Kwun (2011: 139-153), bilgi teknolojileri uygulamalarının otellere nasıl rekabet üstünlüğü sağlayacağına ilişkin kavramsal çerçeve oluşturmak amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada, bilgi teknolojilerinin

otellerin rekabet üstünlüğü unsuru olarak değerlendirilmesi durumunda otellere düşük maliyet, ek değer, hız, atiklik, inovasyon ve müşteri hizmetleri açısından katkılar sağlayabileceği alan yazın taramasına bağlı olarak vurgulanmıştır.

Kim, Jeon, Jung, Lu ve Jones (2012: 1612-1617), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, pazarlama stratejisi ve işletme imajının istihdam marka eşitliğine etkisini belirlemek amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. Araştırma kapsamında 153 kişiye anket uygulaması yapmışlardır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutları olarak bağımsızlık, bağlılık ve yatkınlık kavramları ele alınmıştır. Araştırma sonucunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün pazarlama stratejilerinin hazırlanmasında ve uygulanmasında pozitif bir etkiye sahip olduğu araştırmacılar tarafından tespit edilmiştir. Bununla birlikte daha değerli ve daha nadir kaynak ve yeteneklere sahip olan işletmelerin daha yüksek performans göstermesi arasında istatistiksel olarak pozitif ilişki bulunmuştur. Araştırma sonunda araştırmacı VRIN modelinin diğer iki ögesi olan taklit edilemezlik ve ikame edilemezlik boyutları ile birlikte tüm modelin diğer ve benzer sektörlerde test edilmesine ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir.

Talaja (2012: 51-64), Hırvatistan'da VRIN modeli ile işletme kaynaklarının ve yeteneklerinin değerlilik ve nadirliğinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada ve işletme performansına etkisini belirlemek amacıyla bir alan araştırması yapmıştır. Araştırma kapsamında 100'den fazla personeli olan 265 işletmeye 15 maddeli ölçeği olan bir anket uygulamıştır. Araştırmada kaynakların değerliliği ve nadirliği kapsamında işletmenin sahip olduğu fiziksel, insan, örgütsel, entelektüel ve finansal kaynaklar ve yetenekler ele alınmıştır. Rekabet üstünlüğü yöneticilerin rakip işletmeleri değerlendirmelerine göre; rakiplere olan genel üstünlük, sağlanan üstünlüğün sürdürülebilirliği, mal/hizmet kalitesi ve imaj, mal/hizmetlerin fiyatları, malların üretilme

maliyeti/hizmetlerin dağıtım maliyeti, mal/hizmetten müşterilerin memnuniyeti şeklinde ele alınmıştır. Araştırma sonucunda işletme kaynakları ve yeteneklerinin değerliliği ve nadirliği arasında pozitif ilişki bulunmuştur. İşletmenin değerli kaynak ve yeteneklere sahip olması ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanması arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Mahdi ve Almsafir (2013: 289-296), stratejik liderlik yeteneğinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün yaratılmasındaki etkisini akademik çevre bağlamında belirlemek amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. Araştırmada 417 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda stratejik liderlik yeteneğinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratmada pozitif etkisi olduğu araştırmacılar tarafından tespit edilmiştir. Ayrıca, insan kaynaklarının ve sosyal sermayenin geliştirilmesinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturmada pozitif bir etkiye sahip olduğunu da tespit etmişlerdir.

Jalal, Toulson ve Tweed (2013: 150-157), Malezya örneğinde çalışanların bilgi paylaşımının sürdürülebilir örgütsel rekabet üstünlüğü açısından değerlendirmek amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırma kapsamında 270 kişiye 27 maddesi olan bir ölçeğin olduğu bir anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda araştırmacılar, insan kaynakları uygulamalarının çalışanların yeteneklerini başarılı bir şekilde bilgi paylaşımına dönüştürmede ve sürdürülebilir örgütsel rekabet üstünlüğü sağlamada önemli olduğunu tespit etmişlerdir.

Bhatt, Grover ve Grover (2014), bilgi teknolojilerinin işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisini incelemek amacıyla 202 işletmede bir alan araştırması yapmışlar ve araştırmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutları olarak son üç yılda karlılık, finansal performans ve satış büyüklüğü ele alınmıştır. Araştırma sonucunda bilgi teknolojileri ile rekabet üstünlüğü arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Ritthaisong, Johri ve Speece (2014: 272-291), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynaklarının Tayland örneğindeki işletmelerin performansına etkisini belirlemek amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. Araştırma kapsamında 11 işletme sahibi/yöneticisi ile mülakat yapmışlardır. Araştırma sonucunda, stratejik soyut kaynaklar, şöhret, insan kaynakları uygulamaları ve bağlantıların işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürmede değerli kaynaklar olduğunu belirlemişlerdir.

Camison ve Fores (2015: 477-499), İspanya örneğinde turizm işletmelerinin rekabetçiliğinin hangi içsel ve dışsal faktörler tarafından etkilendiğini belirlemek amacıyla alan araştırması yapmışlardır. Araştırma kapsamında 364 turizm işletmesi yöneticisine anket uygulaması yapmışlardır. Araştırmacılar, rekabet üstünlüğü kaynakları olarak inovasyon ve teknoloji, yönetimsel kapasite, insan kaynakları ve örgütsel kültür, pazarlama ve kalite boyutlarını ele almışlardır. İşletmenin konumlandığı yerde sahip olduğu kaynakların, rekabet çevresinin ve genel çevresinin işletmenin rekabet pozisyonuna doğrudan etkisinin olduğu araştırmacılar tarafından tespit edilmiştir. İşletmenin rekabet pozisyonunun gücünü açıklamada özellikle ayırt edici yetenekler olan soyut varlıkların belirleyici olduğunu, buna karşın fiziksel varlıklar ile rekabet pozisyonu arasında hiç bir ilişki bulunmadığını araştırmanın diğer bulguları olarak tespit etmişlerdir.

Verilen alan yazın incelemesinden hareketle, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne yönelik yapılmış çalışmaların endüstri temelli veya kaynak temelli olmak üzere iki ayrı kuram çerçevesinde ele alındığı anlaşılmıştır. Kaynak temelli kurama dayanan çalışmaların genellikle kavramsal çalışmalar olduğunu, endüstri temelli kuram çerçevesinde ele alınan çalışmaların ise daha ziyade alan araştırmasına dayalı çalışmalar olduğunu söylemek mümkündür. Bununla, birlikte bazı çalışmalarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü çerçevesinde işletme performansı göstergelerinin (karlılık, satış büyüklüğü,

finansal performans gibi) rekabet üstünlüğü boyutu şeklinde ele alındığı da görülmektedir. Bu bağlamda, incelenen kaynak temelli kurama dayalı çalışmalar çerçevesinde, turizm sektöründe sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne yönelik alan araştırması olan çalışmaların zayıf olduğu şeklinde yorum yapılabilir.

Tablo 4

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Alan Yazın

	Yazar(lar)	Yıl	Makale Bilgisi	Araştırmanın Amacı	Araştırmanın Yöntemi	Araştırmanın Bulguları	Araştırmanın Sınırlamaları
1	Miles ve Snow	1978	Organizational Strategy, Structure, and Process	İşletmeler için rekabet üstünlüğü stratejileri tanımlamak	Literatür Taraması	Çalışmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejilerini ve işletmeleri dış çevrelerindeki gelişmelere bağlı olarak arayıcı (girişimci, yenilikçi ve Pazar fırsatları arayan), savunucu (belirli bir pazarda kalmayı savunma), analizci (arayıcı ve savunmacı karması) ve tepkiyici (değişime tepki veren) şeklinde ele almaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
2	Porter	1985	Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance	İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için stratejiler geliştirmek	Literatür Taraması	Bir sektördeki rekabet şartlarının işletme stratejileri üzerinde önemli rolü olduğunu ve bir sektörün rekabet yapısını belirleyebilmek için ayrıntılı “Beş Güç Analizi “yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Analiz sürecinin ardından işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri olarak adlandırılan (a) maliyet liderliği, (b) farklılaşma ve (c) odaklanma (maliyet/farklılaşma) stratejilerinden birini seçmesi ile işletmenin mevcut pazarda rakiplerine göre üstün bir pozisyon yakalayabileceğini vurgulamıştır. Porter tarafından geliştirilen bu stratejilerden ilki olan maliyet liderliği stratejisi, işletmenin rakiplerine göre daha düşük maliyetler ile üretim yaparak kar marjını yüksek tutması ile rakiplerine üstünlük sağlamasına dayanan rekabet üstünlüğü stratejisidir. Farklılaşma stratejisi, işletmenin mal, hizmet, üretim, dağıtım, pazarlama gibi alanlarda ortaya çıkan stratejidir. Odaklanma ise daha dar bir pazar bölümünün hedef alınarak bu pazar bölümünde maliyet/farklılaşma stratejilerinin karmasının işletme tarafından rekabet üstünlüğü stratejisi olarak yürütülmesine dayanmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.

Tablo 4'ün devamı

3	Bakos ve Treacy	1986	Information technology and corporate strategy: A research perspective	Bilgi teknolojilerinin işletme rekabet üstünlüğü ilişkisini incelemek	Literatür taraması	Çalışmada bilgi teknolojileri temelinde rekabet üstünlüğüne yönelik bir model geliştirilmiş olup, işletmelerin rekabet üstünlüğünün rakiplerden daha ucuza mal ve hizmet üretmeye dayanan karşılaştırmalı verimlilik ve işletmenin müşterileri ve tedarikçileri ile pazarlık şartlarını işletmenin kendi lehine çözmesine imkân veren pazarlık gücü boyutlarından oluştuğunu belirtmektedirler. Pazarlık gücü; araştırma maliyetleri, eşsiz ürün özellikleri ve değiştirme maliyetleri ile tanımlanırken, karşılaştırmalı verimlilik; iç verimlilik ve örgüt içi verimlilik ile tanımlanmıştır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
4	Johnston ve Vitale	1988	Creating Competitive Advantage with Interorganizational Information Systems	Bilgi teknolojilerini esas alarak örgüt içi rekabet üstünlüğüne yönelik yeni bir yaklaşım getirmek	Literatür taraması	Çalışmada işletmelerin rekabet üstünlüğü Bakos ve Treacy'nin geliştirdiği model üzerinden ele alınmıştır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
5	Barney	1991	Firm resources and sustained competitive advantage	Kaynak temelli yaklaşımın geliştirilerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün analizinde kullanılması	Literatür Taraması	İşletme kaynakları, işletme tarafından kontrol edilebilen, işletmenin verimliliğini ve etkililiğini artıran yetenekler, örgütsel süreçler, işletme özellikleri, enformasyon ve bilgi gibi tüm varlıklar şeklinde açıklanmaktadır. İşletme kaynakları; fiziksel sermaye kaynakları, insan sermayesi kaynakları ve örgütsel sermaye kaynakları olmak üzere 3 boyutta ele alınmaktadır. İşletme kaynaklarının heterojen olduğu ve kaynakların hareketsiz olduğu şeklinde iki temel ön kabulü bulunmaktadır. Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün sağlanabilmesi için kaynakların değerli, nadir, kusurlu taklit edilebilirlik ve ikame edilemezlik boyutları çerçevesinde ele alınması gerektiğini belirtmiştir.	Araştırma sadece teorik temellidir.

Tablo 4'ün devamı

6	Peteraf	1993	The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view	Kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde işletme rekabet üstünlüğünün belirlenmesine ilişkin çıkarımlarda bulunmak	Literatür Taraması	Barney'nin (1991) kaynak temelli yaklaşımının ön kabulleri olan kaynakların heterojenliği ve hareketsizliği değerlendirilmiş ve ilgili alan yazın çerçevesinde desteklenmiştir. Çalışmada rekabet üstünlüğünün belirleyicisi olarak kusurlu taklit edilebilirlik ve ikame edilebilirlik boyutları ele alınmıştır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
7	Bharadwaj, Varadarajan ve Fahy	1993	Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions	Hizmet işletmelerinde örgütsel yeteneklerin ve kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün ölçülmesine yönelik bir model eşliğinde değerlendirilmesi	Literatür Taraması	Çalışmada bir işletmenin kaynak ve/veya yeteneğinin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayabilmesi için taşıması gereken özellikler Barney (1991) esas alınarak 4 boyutta; değerli olması, nadir olması, kusurlu taklit edilebilir olması ve kusurlu ikame edilebilir olması temeli dayandırılmıştır. Çalışmada kaynaklar işletmenin sahip olduğu ve rakiplerine karşı öne geçmesine vesile kılan benzersiz varlıkları, ayırt edici yetenekleri ise işletmenin personelinin diğer rakip işletmelerin personelinden ayıran ayırt edici yetenekleri şeklinde ele alınmıştır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
8	Hall	1993	A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable advantage	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün soyut kaynaklarını tanımlamak	Literatür Taraması Vaka incelemesi 6 işletme 5 bölüm 6 maddeli ölçek	Araştırma sonrasında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada soyut kaynaklar olarak işletmenin ve ürünlerin şöhreti, çalışanların uzmanlığı, kurum kültürü (değişimi yönetebilme, inovasyon yapabilme yeteneği, takım çalışması kabiliyeti, katılımcı yönetim biçimi, üst kalite standartları algısı, müşteri hizmetlerinde yüksek standart algısı), örgütsel bağlantılar ve veri tabanları temel kaynak ve yetenekler olarak belirlenmiştir.	Araştırmanın çok az işletme üzerinde yapılmış olması

Tablo 4'ün devamı

9	Amit ve Shoemaker	1993	Strategic Assets and Organizational Rent	Kaynak temelli yaklaşımın örgütsel uygulamalar ve endüstri analizi çerçevesi ile bağlantılarını ortaya koymaya çalışmak	Literatür taraması	Araştırma kapsamında işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalamasında işletmenin kaynak ve yetenekleri olarak; tamamlayıcılık, kıtlık, düşük ticarileştirilebilirlik, taklit edilemezlik, sınırlı ikame edilebilirlik, kalıcılık, stratejik endüstri faktörleri ile uyum olmak üzere 8 boyut ele alınmıştır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
10	Collis ve Montgomery	1995	Competing on resources: strategy in the 1990s"	İşletme kaynaklarını sürdürülebilir rekabet üstünlüğü bağlamında kaynak temelli ve endüstri temelli bakış açılarına göre değerlendirmek	Literatür taraması	Yapılan çalışmada, işletme kaynaklarının ve yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için taşıması gereken boyutlar 5 çeşit olarak; taklit edilemezlik, kalıcılık, ikame edilebilirlik, rekabetçi üstünlük boyutlarını ele almışlardır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
11	Oliver	1997	Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views	Kurumsal sermayenin kaynak temelli görüş çerçevesinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir unsuru olarak kullanılıp kullanılmayacağını belirlemek	Literatür taraması	Çalışmada, işletmelerin kurumsal sermaye ve işletmenin kaynak sermayesini sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada birlikte kullanması gerektiği sonucu belirtilmiştir.	Araştırma sadece teorik temellidir.
12	Barney	1998	On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage	VRIN modelinde olmayan örgüt boyutunu insan kaynakları çerçevesinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada bir boyut olarak ele almak	Literatür taraması	Çalışmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan kaynakların belirlenmesinde VRIO çerçevesi geliştirilmiş ve çerçeve boyutları olarak değerli olma, nadir olma, taklit edilemezlik ve örgüt boyutlarını ele almaktadır. Bu boyutlar sayesinde hangi kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yarattığının belirlenebileceği savunulmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.

Tablo 4'ün devamı

13	Chan ve Wong	1999	Bank generic strategies: does Porter's theory apply in an international banking center	Bankacılık sektöründe sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün incelenmesi	Tarama Anket uygulaması 71 işletme	Araştırma sürdürülebilir rekabet üstünlüğü maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri çerçevesinde ele alınmış olup, araştırma sonucunda Porter'ın üç stratejisinin uygulanabilirliği desteklenmiş ve bankacılık sektöründe farklılaşma ve odaklanma stratejilerinin işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığı ancak maliyet liderliğinin niş işletmeler için çok da uygulanabilir bir strateji olmadığı tespit edilmiştir.	Örneklem azlığı
14	Fahy	2000	The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage	İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde kaynak temelli yaklaşımın sınıflandırılmasından dolayı ortaya çıkan muğlaklıkları gidermek	Literatür taraması	Çalışmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli geliştirilmiş olup, soyut kaynaklar, somut kaynaklar ve yeteneklerin değerli olması, kopyalanamaması boyutları sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün boyutları olarak ele alınmıştır. Ayrıca, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün işletmenin finansal performansı, satış performansı ve pazar performansını doğrudan etkileyeceği modelde kurulmuştur.	Araştırma sadece teorik temellidir.
15	Lubit	2001	Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage	Örtük bilginin ve bilgi yönetiminin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada bir kaynak olarak kullanılmasını değerlendirmek	Literatür taraması	Çalışmada örtük bilgi, çalışanların sahip olduğu ifade edilmesi, tanımlanabilmesi ve paylaşılması zor olan eşsiz bilgi şeklinde ele alınmaktadır. Örtük bilginin, rakipler tarafından kopyalanmasının zor olması sebebiyle uzmanlarla çalışma, bağlantılar ve çalışma grupları ve örtük bilginin kaydedilmesi yoluyla bilginin işletme içinde paylaşılarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağına dönüştürülebileceği savunulmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.

Tablo 4'ün devamı

16	Rodriguez, Ricart ve Sanchez	2002	Sustainable development and them sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the firm	Dinamik ve sürdürülebilir işletme perspektifinden sürdürülebilir kalkınma ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisini irdelemek	Literatür taraması	Çalışmada, yeni kaynakların ve yeteneklerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü çerçevesinde değerli olma, taklit edilememe ve ikame edilememe boyutlarıyla değerlendirildikten sonra kıymetli bir kaynak olarak ele alınabileceği vurgulanmaktadır.	Kaynakların ve/veya yeteneklerin nadir olma boyutuyla değerlendirilmemiş olması
17	Hafeez, Zhang ve Malak	2002	Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence	İşletmenin sahip olduğu öz yetenekleri belirlemek ve bir model önerisi geliştirmek	Literatür taraması	Çalışmada işletme kaynakları, fiziksel varlıklar, entelektüel varlıklar ve kültürel varlıklar şeklinde ele alınmıştır. Kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü çerçevesinde değerlendirilmesinde nadir olma, taklit edilemezlik ve ikame edilemezlik boyutları kaynakların belirleyicisi olarak tanımlanmıştır.	Kaynakların değerlilik boyutunun ele alınmamış olması
18	Dehning ve Stratopoulos	2003	Determinants of a sustainable competitive advantage due to an IT-enabled strategy	Bilgi teknolojileri temelli stratejilerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir bileşeni olup olmadığını belirlemek	Literatür taraması	Çalışmada, yönetsel ve teknik bilgi teknolojileri yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne katkı sağladığı savunulmuştur. Ayrıca, bilgi teknolojileri alt yapısının da sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne katkı sağladığı savunulmuştur.	Ampirik olarak test edilmemiş olması
19	Parnell	2006	Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy	Porter'in geliştirmiş olduğu rekabet üstünlüğü stratejilerini kavramsal olarak değerlendirmek	Literatür taraması	Çalışmada, Porter tarafından geliştirilen rekabet üstünlüğü stratejilerinin hala önemini koruduğu, bu stratejilerin değer ve pazar kontrolü boyutları çerçevesinde yeniden kavramsallaştırılabileceğini vurgulamıştır.	Araştırma sadece teorik temellidir.

Tablo 4'ün devamı

20	Akan, Allen, Helms ve Spralls	2006	Critical tactics for implementing Porter's generic strategies	Endüstri temelli sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için taktikler geliştirmek	Literatür taraması	Çalışmada, farklılaşma stratejisi için pazarlama teknolojisi ve yöntemlerinde inovasyon, yaratıcılığın geliştirilmesi, pazar payını büyümeye odaklanma temel taktikler olarak verilmektedir. Maliyet liderliği stratejisi için dağıtım maliyetlerinin azaltılması taktik olarak verilmekte olup, odaklanma stratejisi için üstün müşteri hizmeti sağlanması, faaliyet verimliliğini arttırmak, mal ve hizmet kalitesini kontrol altında tutmak, özellikle müşteri ile temasta olan personelin eğitilmesi taktikleri verilmektedir.	Araştırma sadece teorik temellidir.
21	O'Regan ve Ghobadian	2006	Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: The applicability of the Miles and Snow typology	Rekabet üstünlüğü stratejilerine yönelik KOBİ'lerde bir inceleme yapmak	Tarama Anket uygulaması 194 işletme	Araştırmada, Miles ve Snow tarafından geliştirilen strateji boyutları ele alınmış olup, işletmenin dışa dönük başarılı strateji yürütmesi ile rekabet üstünlüğü arasında ilişki bulunmuştur.	Araştırma sadece işletmelerin stratejik yapılarını değerlendirmekte olup mevcut stratejilerini belirlememektedir.
22	Hitt, Ireland ve Hoskisson	2007	Strategic management competitiveness and globalization: concepts and cases	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve stratejik rekabetçiliği sağlayan içsel analiz unsurlarını belirlemek	Literatür taraması	Çalışmada, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratan kaynaklar somut ve soyut kaynaklar şeklinde ele alınmış olup, yeteneklerle birlikte ele alınarak Barney'nin (1991) VRIN çerçevesinde değerlendirilmesi sonrasında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratabileceği vurgulanmıştır.	Araştırma sadece teorik temellidir.

Tablo 4'ün devamı

23	Bar-Eli, Galily ve Israeli	2008	Gaining and sustaining competitive advantage: On the strategic similarities between Maccabi Tel Aviv BC and FC Bayern München	İki futbol takımının sahip oldukları kaynakları ve benzerlikleri kaynak temelli bakış açısına göre değerlendirmek	Literatür taraması	Araştırmada iki kulübün sahip oldukları fiziksel sermaye, insan sermayesi ve örgütsel sermayesi Barney'in VRIN çerçevesi kapsamında ele alınarak kaynakların sürdürülebilir rekabet açısından değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırma sonucunda modelin farklı kulüplerin sürdürülebilir rekabet üstünlüklerinin değerlendirilmesinde kullanılmasına yönelik çıkarımlarda bulunulmuştur.	Araştırma sadece teorik temellidir.
24	Ren, Xie ve Krabbendam	2009	Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms A pragmatic approach for Chinese firms	Çin işletmeleri örneğinde pazarlama inovasyonunu sürdürülebilir rekabet üstünlüğü olarak değerlendirmek	Literatür taraması Vaka çalışması	Çalışmada, pazarlama inovasyonunun bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasında büyük ve hızlandırıcı bir etkiye sahip olduğu Çinli bir şirketin uygulamaları örneğinden hareketle savunulmaktadır.	Diğer inovasyon türlerinin ele alınmamış olması
25	McWilliams ve Siegel	2010	Creating and capturing value: strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage	Kurumsal sosyal sorumluluğun kaynak temelli bakış açısı ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ne katkısının olabileceğini belirlemek	Literatür taraması	Çalışmada, insan kaynaklarının özellikle hizmet işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada anahtar olduğu vurgulanmakta ve işletme çalışanlarının ve hatta yöneticilerin rakiplerden daha verimli olması durumunda işletmenin bir kaynağı olarak görülebileceği vurgulanmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
26	Bilgihan, Okumus, Nusair ve Kwun	2011	Information technology applications and competitive advantage in hotel companies	Bilgi teknolojileri uygulamalarının otellere nasıl rekabetçi üstünlük sağlayacağına ilişkin kavramsal çerçeve oluşturmak	Literatür taraması	Çalışmada, bilgi teknolojilerinin otellerin rekabet üstünlüğü unsuru olarak değerlendirilmesi durumunda otellere düşük maliyet, ek değer, hız, atiklik, inovasyon ve müşteri hizmetleri açısından katkılar sağlayabileceği literatür taramasına bağlı olarak vurgulanmıştır.	Araştırma sadece teorik temellidir.

Tablo 4'ün devamı

27	Kim, Jeon, Jung, Lu ve Jones	2011	Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, pazarlama stratejisi ve işletme imajının istihdam marka eşitliğine etkisini belirlemek	Tarama Anket uygulaması 153 kişi	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutları olarak bağımsızlık, bağlılık ve yatkinlik kavramları ele alınmıştır.. Araştırma sonucunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün pazarlama stratejilerinin hazırlanmasında ve uygulanmasında pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş.	Araştırma örnekleminin küçük olması
28	Talaja	2012	Testing VRIN framework: resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance	Hırvatistan örneğinde VRIN modeli ile işletme kaynaklarının ve yeteneklerinin değerlilik ve nadirliğinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama ve işletme performansı kapsamında değerlendirmek	Tarama Anket 100den fazla personeli olan 265 işletme 15 maddeli ölçek	Araştırmada kaynakların değerliliği ve nadirliği kapsamında işletmenin sahip olduğu fiziksel, insan, örgütsel, entelektüel ve finansal kaynaklar ve yetenekler ele alınmıştır. Rekabet üstünlüğü yöneticilerin rakip işletmelere göre değerlendirmelerine göre; rakiplere olan genel üstünlük, sağlanan üstünlüğün sürdürülebilirliği, mal/hizmet kalitesi ve imaj, mal/hizmetlerin fiyatları, malların üretilme maliyeti/ hizmetlerin dağıtım maliyeti, mal/hizmetten müşterilerin memnuniyeti şeklinde ele alınmıştır. Araştırma sonucunda işletme kaynakları ve yeteneklerinin değerliliği ve nadirliği arasında pozitif ilişki bulunmuştur.	Araştırmada sadece değerlilik ve nadirlik unsurlarının çalışılması olması
29	Mahdi ve Almsafir	2013	The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment	Stratejik liderlik yeteneğinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün yaratılmasındaki etkisini akademik çevre bağlamında belirlemek	Tarama Anket uygulaması 417 anket	Araştırma sonucunda stratejik liderlik yeteneğinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratmada pozitif etkisi olduğu tespit edilmiş. Ayrıca insan kaynaklarının ve sosyal sermayenin geliştirilmesinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturmada pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş.	Araştırmada sınırlı faktörlerin ele alınmış olması

Tablo 4'ün devamı

30	Jalal, Toulson ve Tweed	2013	Knowledge sharing success for sustaining organizational competitive advantage	Malezya örneğinde çalışanların bilgi paylaşımının sürdürülebilir örgütsel rekabet üstünlüğü açısından değerlendirmek	Tarama Anket uygulaması 270 kişi 27 maddeli ölçek	Araştırma sonucunda insan kaynakları uygulamalarının çalışanların yeteneklerini başarılı bir şekilde bilgi paylaşımına dönüştürmede ve işletmenin sürdürülebilir örgütsel rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli olduğu tespit edilmiştir.	Rekabet üstünlüğün sadece örgütsel açıdan ele alınmış olması
31	Bhatt, Grover ve Grover	2014	Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage	Bilgi teknolojilerinin işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 202 işletme	Araştırmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutları olarak son üç yılda karlılık, finansal performans ve satış büyüklüğü ele alınmıştır. Araştırma sonucunda bilgi teknolojileri ile rekabet üstünlüğü arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	Araştırmada sadece performans göstergelerinin kullanılmış olması
32	Ritthaisong, Johri ve Speece	2014	Sources of sustainable competitive advantage: the case of rice-milling firms in Thailand	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynaklarının Tayland örneğindeki işletmelerin performansına etkisini belirlemek	Literatür taraması Mülakat 11 şirket sahibi ve yöneticisi	Araştırma sonucunda, stratejik soyut kaynaklar, şöhret, insan kaynakları uygulamaları ve bağlantıların işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürmede değerli kaynaklar olduğu belirlenmiştir.	Sübjektiflik sorunu
33	Camison ve Fores	2015	Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors?: New empirical evidence from Spain	İspanya örneğinde turizm işletmelerinin rekabetçiliğinin hangi içsel ve dışsal faktörler tarafından etkilendiğini belirlemek	Tarama Anket uygulaması 364 turizm işletmesi yöneticisi	Araştırmada rekabet üstünlüğü kaynakları olarak inovasyon ve teknoloji, yönetsel kapasite, insan kaynakları ve örgütsel kültür, pazarlama ve kalite boyutları ele alınmıştır. İşletmenin konumlandığı yerde sahip olduğu kaynakların, rekabet çevresinin ve genel çevresinin işletmenin rekabet pozisyonuna doğrudan etkisinin olduğu tespit edilmiş. İşletmenin rekabet gücünü açıklamada özellikle soyut varlıkların belirleyici olduğunu buna karşın fiziksel varlıkların rekabet pozisyonu ile ilişkisinin olmadığı araştırmanın diğer bulguları olarak bulunmuştur.	Araştırma yalnızca kaynak ve yetenekler temelinde ele alınmıştır.

II.3. İşletme Performansı Kavramı ve Kuramları

Bu başlık altında işletme performansı kavramına ilişkin mevcut yazından derlenen tanımlar, kavrama yönelik geliştirilen kuramlar ve kuramlar çerçevesinde yapılmış kavramsal ve alan araştırmasına dayalı çalışmalar incelenmektedir.

II.3.1. İşletme Performansı Kavramının Tanımı

Konuyla ilgili mevcut yazın incelendiğinde, işletme ve işletmeyle ilgili birçok disiplinin ilgi alanı içerisinde yer alan “performans” kavramına ilişkin çok sayıda çalışma yapılmış olduğu görülmektedir. Kuramsal ve uygulamalı araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir değişken olmasına rağmen, “performans” kavramı belirsizliğini koruyan, ölçülmesi zor olan ve uzlaşmış bir tanımı bulunmayan bir kavramdır (Rogers ve Wright, 1998: 6). “Performans” kelimesi, modern yönetim biliminin çeşitli alanlarında kullanılan bir terim olarak, ilk kez III. yüzyıla dayanan eski Çin hanedanlarından Wei döneminde kullanılan "İmparatorluk Değerlemesi" ibaresinde de karşılaşılan bir kavram olduğu ve bu terimin modern çağa ait olmadığı düşünülmektedir (Pratt, 1991: 1).

Türk Dil Kurumu (2014) performans kavramının Türkçe karşılığı olarak "başarım" kelimesini tanımlamakta ve "*yapılan iş, uygulama, icraat, herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü*" şeklinde açıklamaktadır. Oxford İngilizce sözlükte (2011) performans kavramı, bir eylemin, faaliyetin veya sürecin gerçekleştirilme kalitesi, bir eylemi gerçekleştiren kişinin veya nesnenin yetkinliği veya etkinliği, bir makinenin, ürünün veya kişinin bir standart doğrultusunda ölçülen becerileri, üretkenliği veya başarısı biçiminde tanımlanmaktadır.

Pugh (1991: 7-8) performans kavramını, görev çerçevesinde önceden belirlenmiş ölçütleri karşılayacak şekilde, amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşünce görevlerinin yerine getirilmesi şeklinde tanımlamaktadır

(Helvacı, 2002: 156). Seymen, Erdem ve Gül (2008: 287) performans kavramını, belirlenen her bir amaca ne derece ulaşıldığını nicel ve nitel açıdan ortaya koyan bir gösterge olarak tanımlamaktadır. Pitt ve Tucker (2008: 243) ise performans kavramını, bir sürecin içerisindeki faaliyetlerin nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirilebildiği veya belirli bir amacın başarıma süreci sonucunda ulaşılan çıktılarının etkinlik düzeyi olarak tanımlamaktadırlar. Salt (2002: 3) performans kavramını, bir işi yapan birey, grup ya da örgütün o işle ilgili amaçlanan hedefe yönelik ulaştığı noktanın nicel veya nitel olarak ifadesi şeklinde tanımlamaktadır.

Performans kavramı, bir örgütün veya işletmenin mevcut kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 56). Performans kavramını, bireyin, belirli bir grubun veya örgütün, bir işin yapılması için amaçlanan hedefe ne oranda ulaşabildiğinin nicelik ve nitelik yönünden göstergesi olarak değerlendiren Kayabaşı (2010: 135-136), genel olarak, amaçlı ve planlı bir faaliyetin sonucunda elde edilenlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir şeklinde de ifade etmektedir. Özer'e (2009: 4) göre performans kavramı, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı nicel ve nitel olarak belirleyen, mutlak ya da göreceli bir kavram olarak açıklanabilir. Hizmette etkinlik, üretimde verimlilik ve tutumluluk, genel anlamda performansı tanımlamaktadır.

İşletmelerde performansın kavramsal tanımı ve ölçümü, halen üzerinde görüş birliği oluşturulamayan, araştırmacıları zorlayan konulardan bir tanesini oluşturmaktadır. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda o iş sisteminden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi olarak da algılanmaktadır (Nursoy ve Şimşek, 2001: 16). Damanpour ve Evan (1984: 395) işletme performansı kavramına sistem bakış açısıyla yaklaşmışlar ve

kavramı, bir organizasyonun girdileri, dönüşümü, çıktıları ve geri bildiriminden oluşan dört sistematik süreçle ilgilenme kabiliyeti şeklinde tanımlamışlardır.

Hult, Hurley ve Knight (2004: 430) işletme performansını, belirli bir zaman aralığında işletmenin önceden belirlenen temel stratejik amaçlarının başarıma düzeyi ve pazar payı, satışlarda artış ve kârlılıkla ilişkili örgütsel amaçların başarıma düzeyi şeklinde tanımlamaktadırlar. Erdem, Gül ve Gül (2013: 75), işletme performansını, işletme stratejilerinin belirli bir dönem sonunda hedeflere ulaşma derecesini, diğer bir deyişle işletmenin başarı düzeyini ifade ettiğini belirtmektedirler. Yüreğir ve Nakıboğlu (2007: 545), performans ölçümünü malların, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dâhilinde tarafsız olarak ölçülme yöntemi şeklinde ifade etmektedir. Akal'a (2002: 473) göre, bir işletmenin performansı, belirli bir zaman sürecinde elde ettiği çıktı ya da bir süreç içindeki çalışmanın sonucudur. Bu sonuç, işletmenin amacına ne oranda ulaştığı ya da belli bir görevin ne oranda yerine getirildiğini ifade eder. Buna göre performans, işletme amaçlarının başarıması için gösterilen çabaların değerlendirilmesidir. İşletme performansı, işletmenin faaliyetleri neticesinde ulaşmak istediği hedeflere ve sonuçlara ulaşma derecesinin bir ölçüsüdür. İşletme performansı, mevcut yazında en yaygın olarak kullanılan bağımlı değişken olmasına karşın ölçülmesi en zor değişkenlerden birisidir (Eren, 2007: 61).

Çalışmada işletme performansı kavramı, Hult, Hurley ve Knight'ın (2004: 430) *“belirli bir zaman aralığında işletmenin önceden belirlenen temel stratejik amaçlarının başarıma düzeyi ve pazar payı, satışlarda artış ve kârlılıkla ilişkili örgütsel amaçların başarıma düzeyi”* olarak ele alınmaktadır.

II.3.2. İşletme Performansı Kavramına İlişkin Kuramlar

İşletme performansı ölçümü farklı disiplinler tarafından kendi disiplinlerinin bakış açıları ve yaklaşımları ile incelense de temelde tüm disiplinlerde iki temel sorunun cevabının araştırıldığı görülmektedir. Bu sorulardan birincisi, örgütsel performansın belirleyicilerinin neler olduğudur. İkincisi ise örgütsel performansın nasıl ölçülebileceğidir (Neely, 1999: 221). Yaşadığımız çağda işletmelerin rekabetçi yeteneklere odaklaşma ve bu yeteneklerin geliştirilmesi yönünde gerçekleştirebilecekleri ana faaliyet konularından birisini de performans ölçümlemesi ve değerlemesi oluşturmaktadır. Performansın ölçülmesi ve geliştirilmesi, başarılı ve etkin bir yönetim açısından önem taşıması yanında bir yandan da zorunluluk halini almıştır (Özer, 2007: 144). Geçerli ve güvenilir bir performans ölçümü, işletmelere etkili stratejiler geliştirme ve uygulama, iş gören davranışlarına rehberlik etme, yönetsel verimliliği değerlendirme ve ödüllendirmeler için temel oluşturma imkanı da sağlamaktadır (Malina ve Selto, 2004: 442).

Dünyada performans ölçüm ve değerlendirmesinin ilk olarak başladığı ülkeler; ABD, İngiltere, Yeni Zelanda ve Avustralya'dır. Performansın ölçülebilmesi için öncelikle açık bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Ancak yöneticilerin işletme performansını ölçmeleri için bu performansın göstergelerini kendilerinin belirleyebilecek ve tanımlayabilecek nitelikte olması gerekmektedir (Özer, 2009: 11). İşletme performansının ölçülmesinde nesnel ve öznel performans ölçütleri kullanılabilir. Öznel veriler büyük ölçüde yöneticiler tarafından yapılan kişisel (algısal) yargıları içermektedir. İşletme performansının ölçülmesinde genel olarak nesnel veriler tercih edilmekle birlikte, öznel veriler de yaygın şekilde kullanılmaktadır (Eren, 2007: 61).

Performans ölçütlerinin geliştirilmesinde kullanılan ilk ayırım ölçütlerin öznel veya nesnel olmasına dayanmaktadır. Öznel performans ölçütleri, ağırlıklı olarak örgüt

içinde yer alan üye ve örgüt paydaşlarının performansa ilişkin algılarına ve davranışlarına dayanan nitel ölçütlerdir. Nitel ölçütlere bağlı olarak alınan yanıtlar, birey bazında değişiklikler gösterebilmektedir. Nesnel işletme performans ölçütleri ise genel olarak finansal verilere dayanarak oluşturulan ve herhangi bir algının, özneliğin söz konusu olmadığı karşılaştırmalı nicel verilere dayanan ölçütlerdir. Finansal performans ölçütleri olarak genellikle işletmelerin, gelir, nakit akışı, aktif kârlılığı ve öz kaynak kârlılığı gibi değişkenleri ele alınmaktadır (Altuntaş ve Dönmez: 2010: 56).

İşletme performansının ölçülmesinde nesnel veriler tercih edilmekle birlikte, öznel verilerde yaygın kullanılmaktadır. Dess ve Robinson (1984) ile Bamberger, Bacharach ve Dyer'ın (1989) belirttiği üzere, nesnel kriterlerin yokluğunda veya ulaşılmasının güç olduğu durumlarda işletme performansının ölçülmesinde kişisel algıya dayalı öznel kriterlerden yararlanılabilmektedir. Dollinger ve Golden (1992) ile Powell (1992) öznel performans değerlendirme ölçütleri ile öznel performans değerlendirme ölçütleri arasında yüksek düzeyde doğrusal ilişki bulmuşlardır.

Mevcut yazında, araştırmacılar tarafından ihtiyaç durumuna bağlı olarak işletme performansına yönelik çok farklı kuramlar geliştirilmiştir. Performans ölçümü ve yönetiminin tarih içindeki gelişimine genel olarak bakıldığında, yöntem olarak, süreçlerin tek başlarına incelenmesinden sistem yaklaşımına, finansal ölçütlerden de finansal olmayan ölçütlere doğru gelişme gösterdiği söylenebilir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 546). Performans ölçümüne ilişkin mevcut yazının iki temel evreden oluştuğu söylenebilir. 1880-1980 yılları arasındaki dönemi kapsayan ve geleneksel performans ölçüm modellerinin kullanıldığı ilk evrede, kâr, verimlilik ve yatırım geri dönüş oranı gibi finansal ölçütlere odaklanılmıştır. İkinci evre ise dünya ölçeğinde başlayan değişimlerin bir sonucu olarak 1980'lerin sonunda başlamıştır (Ghalayani ve Noble, 1996: 63) . Geleneksel

performans ölçüm sistemlerinin kullanıldığı işletmelerde karşılaşılan sorunların üstesinden gelinmesine yardımcı olmak için yeni çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin (dengeli ölçüm kartı, paydaş temelli değerlendirme, performans piramidi gibi) geliştirildiği söylenebilir (Elitaş ve Ağca, 2006: 350). Bu yeni yapıların finansal olmayan, dış kaynaklı ve geleceğe odaklı olmasına önem verilmiştir (Bourne, Mills, Wilcox, Neely ve Platte, 2000).

Geleneksel performans ölçüm yöntemlerinde, finansal tablolar yaygın olarak kullanılmaktadır. Geleneksel performans ölçüm yöntemlerinde, işletme performansını ölçmek için kârlılık ve büyüme gibi finansal göstergelerden yararlanılmaktadır. Finansal göstergeler işletme performansını ölçmek için uzunca bir zaman temel ölçütler olarak kullanılmışlardır. Eğer işletme satışlarında bir önceki döneme göre artış söz konusu ise ve/veya kârlılık düzeyi yükselmişse, performansının yükseldiğinden bahsedilmektedir. Ancak, finansal ölçütler rekabetçi bir çevrede faaliyet gösteren inovatif işletmelerin performansını değerlendirmede yetersiz kalabilmektedir (Walker, 1996: 24). Geleneksel performans ölçütleri, kısa dönemli olmayı teşvik etme, stratejik odaktan yoksunluk, sürekli gelişme yerine durağanlığı teşvik etme, dışarı odaklı olmama ve hatta ABD imalat sanayisinin rekabetçiliğine zarar verdiği yönünde eleştirilmiştir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 547).

Geleneksel performans ölçüm yaklaşımlarının taşıdığı eksiklikleri, Ghalayani (1997) ve DeBusk, Brown ve Killough (2003: 217) şu başlıklar altında sıralamaktadır:

- Sadece finansal ölçütlerle değerlendirme,
- Geçmiş odaklı olma,
- Öngörebilme yeteneğine sahip olmama,
- Kısa vadeli olma,
- Sorgulanabilir olmama,

- Değişiklikleri çabuk algılayamama,
- Yönetim eylemlerine rehberlik yapabilmek için çok fazla özetlenmiş olma,
- Fonksiyonlar arası karşılıklı ilişki yerine aşırı derecede bölümlere ayırmaya yönelme,
- Sürekli gelişim ile uyuşmama ve
- Soyut varlıkların değerini etkin bir biçimde yansıtamama.

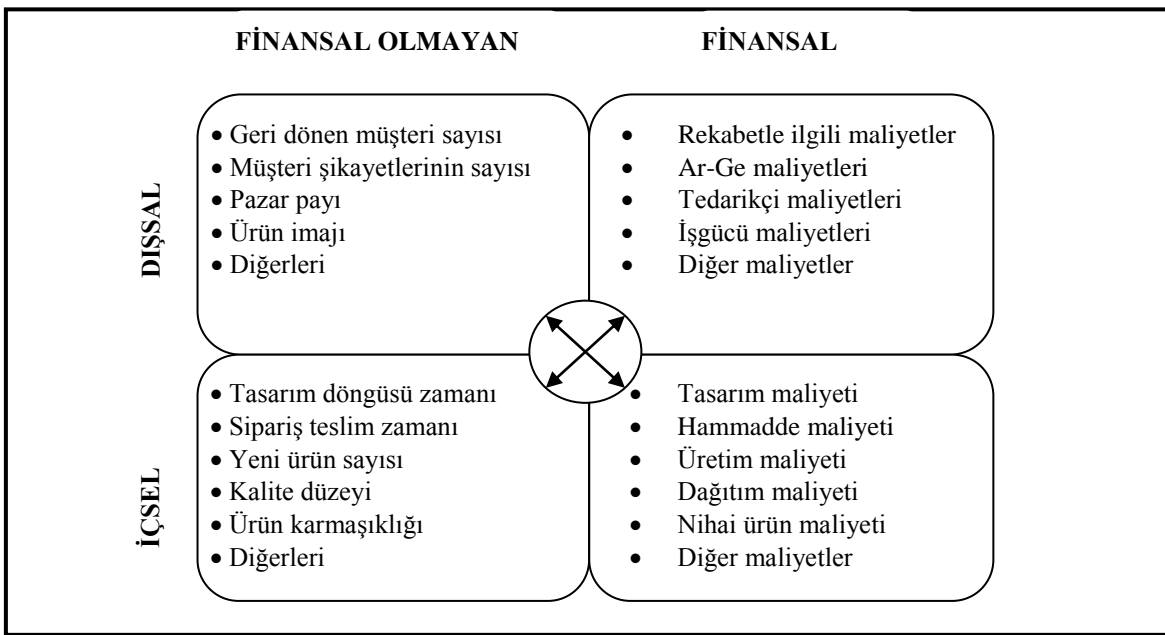
Geleneksel ölçüm yöntemleri ile ilgili yapılan bu eleştirilerin üstesinden gelebilmek için ve artan küresel rekabet ve hizmet endüstrisinde meydana gelen büyümeye bağlı olarak alternatif performans ölçüm yöntemlerinin geliştirilmesi arayışı, daha dengeli bir ölçme sistemine sahip performans ölçüm yapılarının geliştirilmesini teşvik etmiştir. Bu sayede bu yapılar çok boyutlu hale gelmiş ve dengeyi kurmak için finansal olmayan kaynaklara daha çok odaklı hale gelmiştir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 548). 1980'li yılların sonlarından bu zamana kadar geliştirilen çok boyutlu yeni modellerden en önemlileri şunlardır (Ağca, 2009: 52-54):

- Performans ölçüm matrisi,
- Performans piramit sistemi,
- Sonuçlar ve belirleyiciler modeli,
- Dengeli skor kart modeli,
- Avrupa Kalite Yönetim Vakfı performans ölçüm modeli,
- Entegre performans ölçüm modeli,
- Sorumluluk (paydaş) temelli performans değerlendirme modeli,
- Organizasyonel performans değerlendirme modeli,
- Performans prizması modeli,
- KOBİ'ler için entegre performans ölçüm modeli,

Yukarıda belirtilen çok boyutlu modeller, kısaca aşağıda açıklanmaktadır.

II.3.2.1. Performans Ölçüm Matrisi

Keegan, Eiler ve Jones (1989) tarafından geliştirilen ve ilk çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modeli olan bu yapı, hiyerarşik ve bütünleşik bir yaklaşım yardımıyla bir işletmeye stratejik amaçlarını belirlemede ve bu amaçları performans göstergelerine dönüştürmede yardımcı olmak için tasarlanmıştır.



Şekil 17. Performans ölçüm matrisi

Kaynak: Neely, A., Mills, J., Richards, H., Gregory, M., Bourne, J., ve Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 1122.

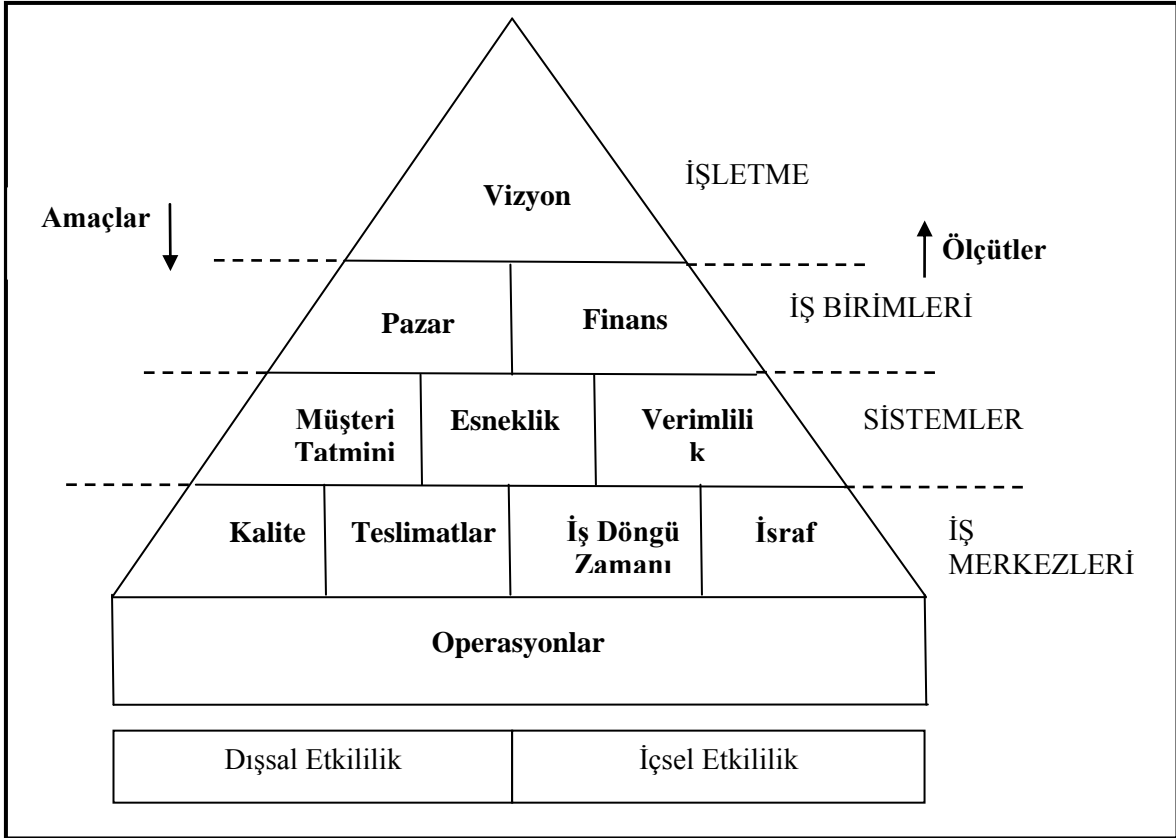
Model, Şekil 17’de görüldüğü üzere işletme performansının farklı boyutlarını bir araya getirerek içsel, dışsal, finansal ve finansal olmayan boyutlarıyla ele almaktadır. Performans ölçüm matrisinin gücü farklı boyutların bir arada ele alınmasından gelmektedir (Striteska ve Spickova, 2012: 6). Model, işletme performansının farklı boyutları arasındaki bağlantıları açık bir şekilde ortaya koyamaması nedeniyle (Neely, Bourne ve Kennerly,

2000: 1122) eleştirilmektedir. Böylesi bir durum, bir işletmenin performansının ölçümü sürecini zorlaştıran en temel zayıflıklardan birisi olarak değerlendirilebilir.

II.3.2.2. Performans Piramit Sistemi

Judson (1990) tarafından temelleri atılan performans piramit sistemi Lynch ve Cross(1991) tarafından geliştirilmiştir. Piramidin amacı, işletmenin hiyerarşik düzeyinde, modelin en alt bölümünde bulunan ölçümlerden başlayarak en üst kısmına kadar ulaşan ölçümleri değerlendirmektir (Tangen, 2004). Şekil 18'de görülebileceği üzere piramidin sol tarafı dış müşteri odaklı ölçümleri temsil ederken piramidin sağ tarafı ise şirket odaklı içsel ölçümleri göstermektedir. Bu model, işletmenin operasyonları, stratejik iş birimleri ve işletme stratejisi arasında bağlantıları gösteren dört seviye olarak geliştirilmiş bir piramittir. Piramidin üst kısmında yer alan stratejik amaçlar işletmenin vizyonundan başlayan ve aşağıya doğru bir süreçle açıklanmaktadır. Paydaşların tatmini (müşteri tatmini, kalite, dağıtım gibi) ve operasyonel faaliyetler (üretkenlik, verimlilik gibi) boyutları ölçmesi sebebiyle dengeli bir modeldir. Bu modelin, farklı göstergeler arasındaki ilişkiyi ve yönetim süreci ilişkisini açıklaması bakımından değerli bir model olduğu söylenebilir (Garengo, Biazzo ve Bititci, 2005: 32).

Organizasyonu tanımlayan performans piramidinin tepesinde şirket vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Bu düzeyde, genel anlamda organizasyonda elde edilmek istenen sonuçların neler olduğuna ve bu sonuçların nasıl ölçüleceğine karar verilmektedir. İşletme birimi düzeyinde kullanılan göstergeler (pazar, finans) pazar performansını ve finansal performansı ölçen ticari ve mali ölçümleri içermektedir. Finansal ölçümlere kâr, nakit akımı, bilanço ve gelir tablosu, pazarla ilgili ölçümlere pazar payı, toplam satışlar, ürünlerin toplam satış içindeki payları, son bir yıl içinde pazara sunulan yeni ürünlerin toplam satışlar içindeki payı gibi ölçümler örnek olarak verilmektedir.



Şekil 18. Performans piramit sistemi

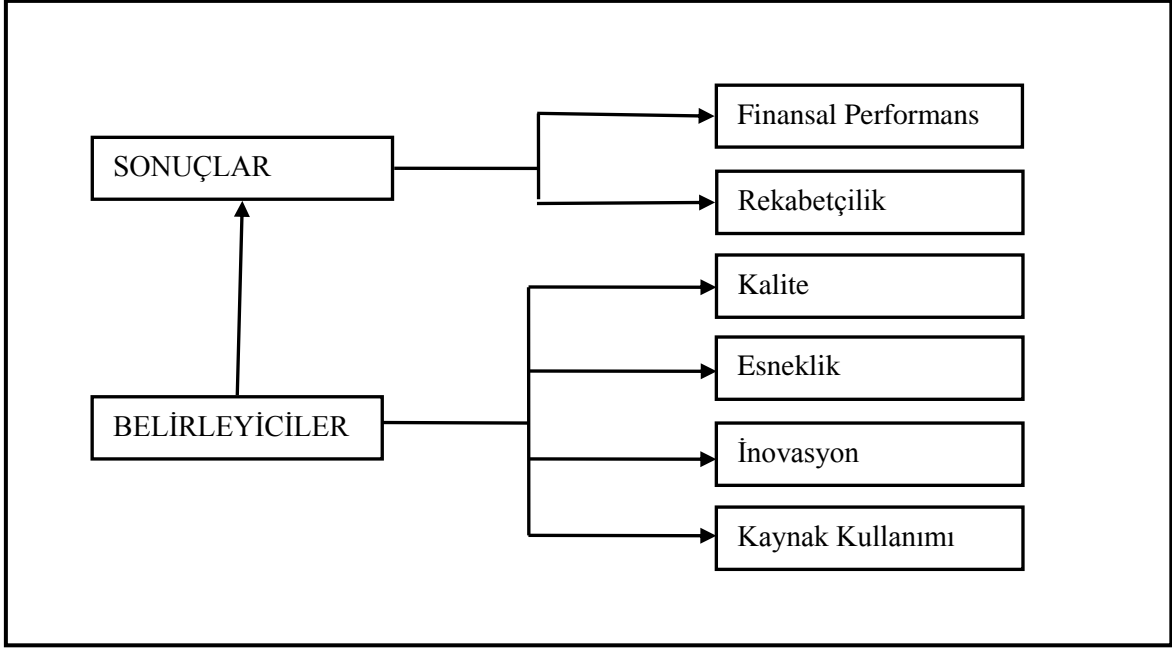
Kaynak: Tonchia, S., ve Quagini, L. (2010). *Performance measurement: linking balanced scorecard to business intelligence*. New York: Springer.

Piramitte aşağıya doğru inildikçe, organizasyon içinde yapılan işler, başka bir ifadeyle, operasyonlar sistemi ya da organizasyonun fonksiyonel yapılanması içinde birbirini izleyen adımlar gelmektedir. Bunlar bir departmandan diğerine aktarılarak yerine getirilen işleri göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, bu işler bir müşteri siparişinin alınması ile başlayan, üretime, oradan da dağıtıma kadar devam eden ve memnun müşteri ile sona eren işler dizisini açıklamaya çalışmaktadır. İşletme birimi düzeyinde pazar payı ya da kar gibi ölçüler yorum yapabilmek için çok genel oldukları için daha ayrıntılı ölçülere gerek duyulmaktadır. İşletmeler finans ve pazarlama amaçlarına ulaşmak için müşteri tatmini, esneklik, verimlilik gibi alanlardaki performans iyileştirmelerine odaklanmaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006: 352).

II.3.2.3. Sonuçlar (Göstergeler) ve Belirleyiciler Modeli

Fitzgerald, Johnson, Brinall, Silvestro ve Voss (1991) tarafından spesifik olarak hizmet endüstrilerindeki işletmelerin performanslarını değerlendirmek için geliştirilen bir modeldir. Model performans değerlendirme sonuçları (göstergeler) ve belirleyicileri arasındaki ilişkiye odaklandığı için bu adı almıştır. Aynı zamanda model, hizmet endüstrileri için performans ölçüm sistemi olarak da isimlendirilmektedir. Bu model, sonuçlar (rekabetçilik, finansal performans) ve sonuçların belirleyicileri (hizmet kalitesi, esneklik, kaynak kullanımı ve inovasyon) olmak üzere ikiye ayrılarak toplam altı boyut üzerine odaklanmaktadır. Model sadece hizmet işletmelerine yönelik olarak geliştirilmiştir. Hizmet işletmeleri üç tür olara: profesyonel hizmetler, hizmet birimleri ve toplu hizmetler olarak sınıflandırılmıştır. Her bir sınıf, performansın nasıl ölçüleceğine ilişkin belirli özelliklere (performans çeşitliliği, soyutluluk, üretim ve bağlamsal arz) sahiptir (Garengo, Biazzo ve Bitici, 2005: 38).

Şekil 19'da görülebileceği üzere model özellikle "rekabetçilik" ve "finansal performans" olmak üzere iki temel sonuca ve bu sonuçların belirleyicileri olan "hizmet kalitesi", "esneklik", "kaynak kullanımı" ve "inovasyon" boyutlarına odaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle modeldeki belirleyici bu dört gösterge sonuç göstergeleri olan rekabetçilik ve finansal performans üzerinde etkili olmaktadır.



Şekil 19. Sonuçlar (göstergeler) ve belirleyiciler modeli

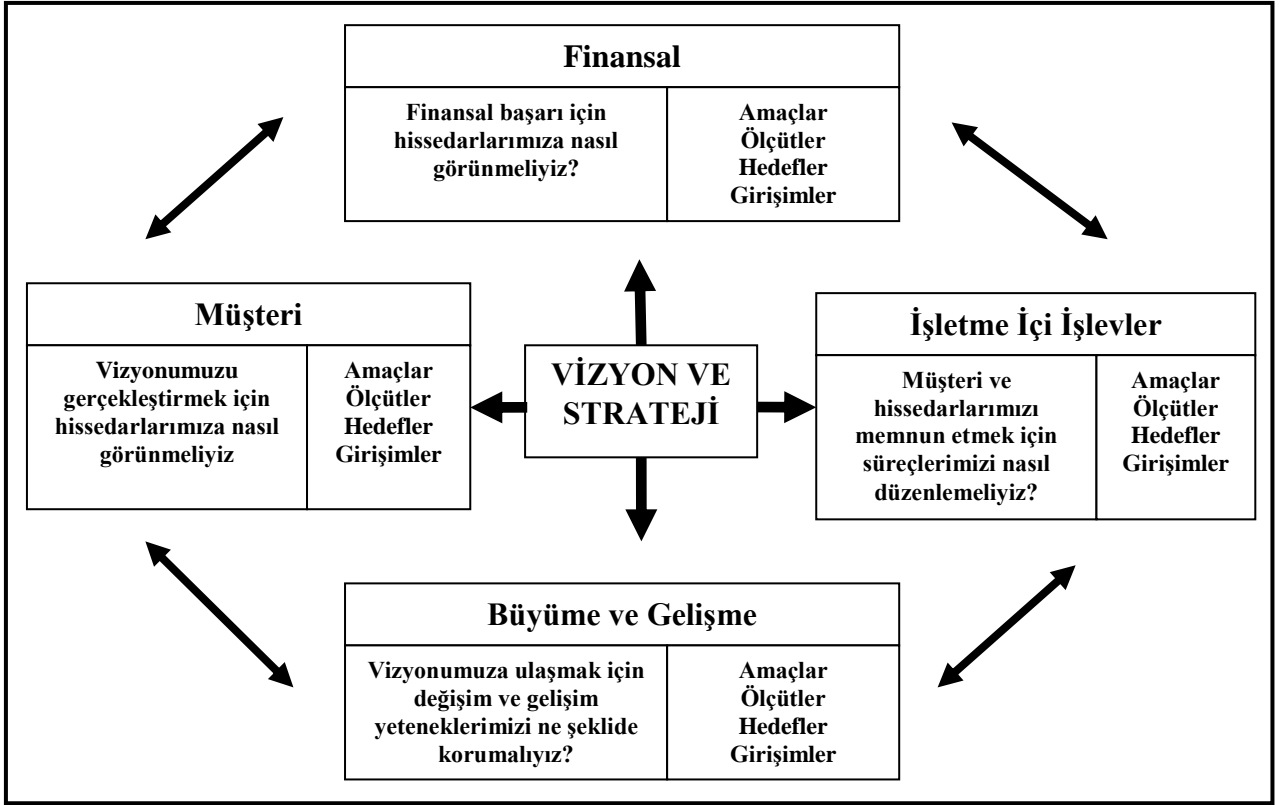
Kaynak: Neely, A., Mills, J., Richards, H., Gregory, M., Bourne, J., ve Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 1123.

II.3.2.4. Dengeli Skor Kart Modeli

Türkçeye, dengeli skor kart, dengeli değerlendirme çizelgesi modeli, dengeli başarı göstergesi, dengeli hedef belirleme, başarı karnesi, denge kontrol paneli, kurumsal karne yöntemi gibi farklı isimlerle geçen "*balanced scorecard*" Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilmiş bir modeldir (Uygur, 2009: 149). "*Scorecard*" terimi, işletmenin performansının gösterildiği "karne" veya "tablo" anlamında da kullanılabilir. Dengeli skor kart modeli; (a) müşteriler bizi nasıl görmektedirler? (müşteri perspektifi), (b) biz ne(ler)de iyi olmalıyız? (içsel iş süreci perspektifi), (c) biz değer yaratmaya ve geliştirmeye devam edebilir miyiz? (öğrenme ve inovasyon perspektifi) ve (d) biz paydaşlarımızla olan ilişkilerimizi nasıl sürekli kılabiliriz? (finansal perspektif) şeklinde sıralanan dört temel soruya cevap aramaktadır (Ghalayani ve Noble, 1996: 74).

Dengeli skor kart modeli, işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir. Skor kart modeli, birden fazla performans bileşenin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayalı bir performans ölçüm sistemi olarak ortaya çıkmıştır. Dengeli skor kart modelinin, diğer performans ölçüm sistemlerinden en önemli farkı, finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini daha dengeli bir şekilde kullanması, işletmenin maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarının değerini de dikkate alması ve performans ölçüm sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmasıdır (Coşkun, 2006: 128).

Dengeli skor kartta stratejik kararların sonucu, dört önemli boyutta değerlendirilir. Bu boyutlar; finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutlarıdır. Finansal boyutun yanına diğer üç boyutun eklenmesi ile geleneksel ölçüm sistemlerinin büyük bir eksiği kapatılmıştır. Finansal ölçüm, işletmenin geçmişteki performansını ortaya koyarken, dengeli skor kartın finansal olmayan diğer üç boyutu, kısa vadede finansal sonuçları etkilemese bile uzun vadede işletmenin finansal performansında önemli bir iyileşme sağlamaktadır. Yöneticiler, dengeli skor kartın boyutlarını Kaplan ve Norton'un (1992) geliştirdiği şekilde değiştirmeden kullanabilirler veya ihtiyaç halinde boyutların sayısını artırarak genişletebilirler veya boyutları tamamen değiştirebilirler veya boyutların bir kısmını değiştirmeden alıp başka boyutlar da ekleyebilirler. Seçim, işletmenin çalıştığı alanın özelliklerine bağlıdır (Bekmezci, 2010: 209).



Şekil 20. Dengeli skor kart modeli

Kaynak: Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 54.

Dengeli skor kart, geleneksel performans yöntemlerine nazaran daha güvenilir bilgiler sağlayarak, ortaya çıkması muhtemel problemler hakkında önceden bilgi vermekte, kalite ile ilgili ölçülerle sayısal ölçüleri birbirine bağlamakta, sonuçlar birbiri ile çakıştığında veya çeliştiğinde geniş bir bakış açısı sağlamakta, işletmenin mevcut durumu ve gelecekteki başarısı hakkında fikir veren ölçütleri aynı anda değerlendirmeye olanak tanımaktadır (Güner, 2008: 253).

Şekil 20'den görülebileceği üzere, dört boyuta sahip dengeli bir performans değerlendirme tablosu olarak geliştirilen bu sistem, yöneticilere, işletmenin vizyon ve stratejisinin, bir dizi tutarlı performans göstergesi haline dönüştürüldüğü geniş kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşımda yer alan finansal, müşteri, içsel süreçler ve öğrenme

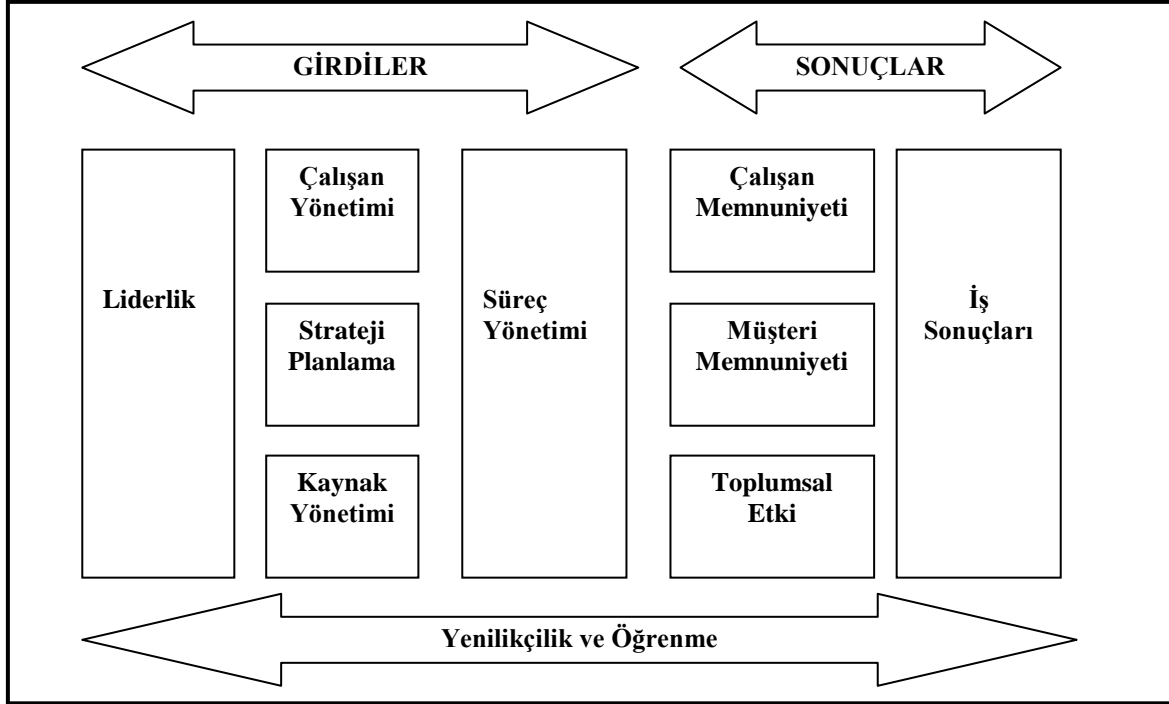
ve büyüme boyutları kısa ve uzun vadeli hedefler arasında istenen sonuçlar ve bu sonuçları doğuracak etkenler arasında bir denge oluşturulmasını sağlamaktadır.

II.3.2.5. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Mükemmellik Modeli

Kısaca EFQM Modeli (*European Foundation for Quality Management*) olarak adlandırılan bu model, örgütlere performanslarını iyileştirme konusunda yardımcı olmak üzere 1991 yılında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından geliştirilmiştir. Model örgütlerin kilit faaliyetleri nasıl yerine getireceği ile ilgili beş belirleyici (liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, kaynaklar ve süreçler) ve dört tane de ulaşılması gereken sonuç göstergeleri (müşterilerle, çalışanlarla, toplumla ve performansla ilgili sonuçlar) olmak üzere toplam dokuz göstergeden oluşmaktadır. EFQM modeli gerçekleşen iyileştirmeyi değerlemede kullanılacak bir takım somut ve soyut ölçüleri sağlıyor olması sebebiyle bir avantaj yaratmaktadır. Böylelikle EFQM modeli, performans yönetimi için sıra dışı bir sistem oluşturarak müşteri, çalışanlar ve toplumla ilgili mükemmel sonuçlara, liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, süreçler, işbirlikleri ve kaynakları kullanarak nasıl ulaşılacağına yapısını oluşturmaktadır (Efil ve Saraç, 2009: 45).

Şekil 21'de görülebileceği gibi, alt ve üstte yer alan oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir. Modeldeki dokuz kutu, işletmenin mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren kriterleri temsil eder. Her kriterin genel anlamını açıklayan bir tanımı vardır. Her bir kriter çeşitli sayıda alt kriterle desteklenmiştir. Alt kriterler değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar. Her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alanlar listesinin kullanılması zorunlu

değildir, alt kriterin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olur (Emanet, 2007: 72).



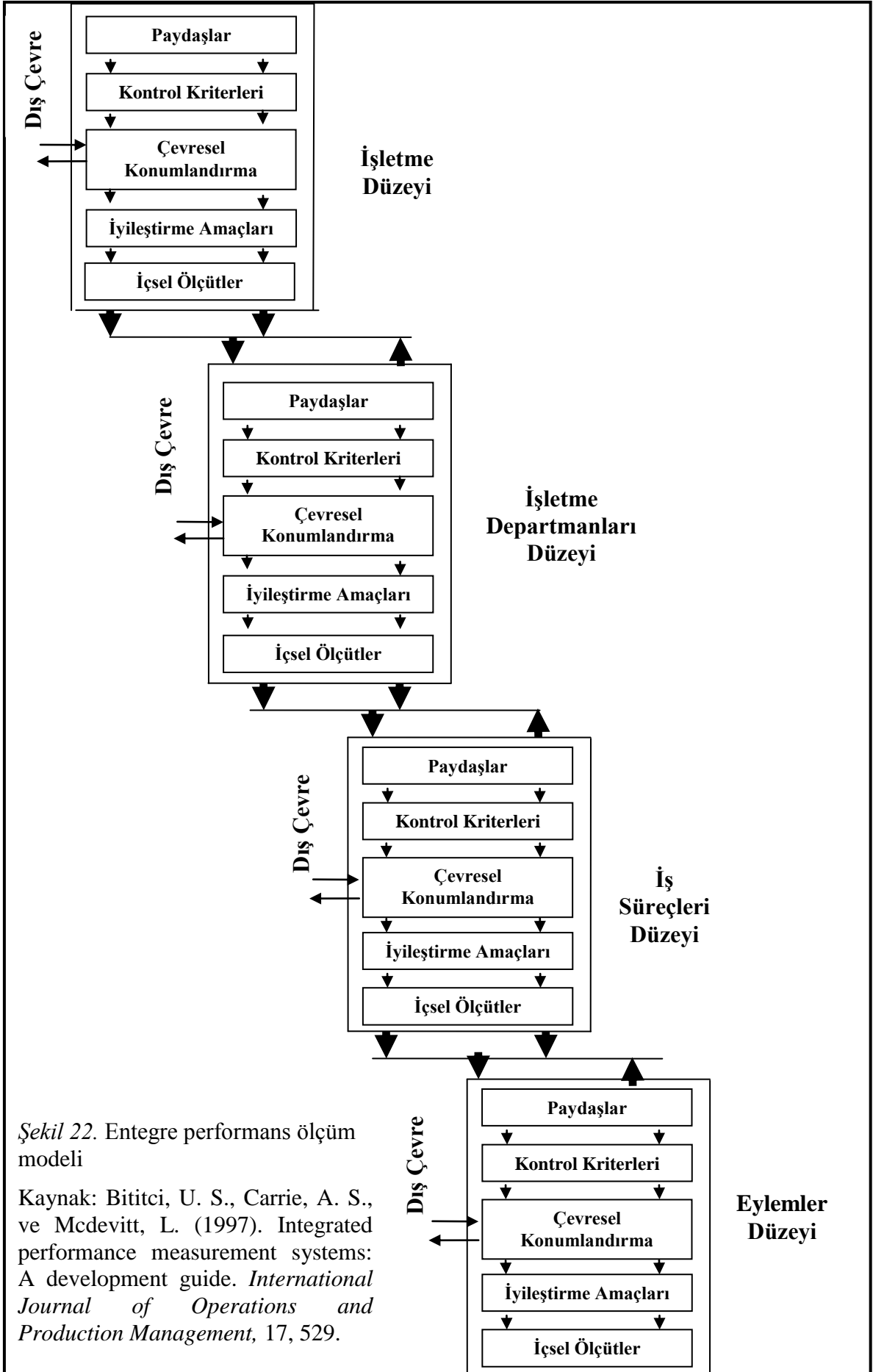
Şekil 21. EFQM mükemmellik modeli

Kaynak: McAdam, R., ve Kelly, M. (2002). A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs. *Benchmarking an International Journal*, 9(1), 9.

II.3.2.6. Entegre Performans Ölçüm Modeli

Entegre performans ölçüm modeli, Bititci, Carrie ve McDevitt (1997) tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre, entegre performans değerlendirme, performans yönetim sürecinin etkili ve verimli olarak çalışabilmesi için ihtiyaç duyulan enformasyon sistemi olarak tanımlanmaktadır. Model, performans değerlendirme sisteminin bütünlük ve yayılma olmak üzere iki kritik unsuru olduğunu vurgulamaktadır. Bütünlük, performans ölçüm sisteminin işletmenin ve/veya işin çeşitli alanlarındaki entegrasyonunu artırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Yayılma ise işletme amaç ve politikalarının modeli oluşturan tüm düzeylere yayılması olarak ifade edilmektedir (Garengo, Biazzo ve Bitici, 2005: 38-39).

Şekil 22'de görülebileceği üzere model; işletme düzeyi, işletme departmanları düzeyi, iş süreçleri düzeyi ve eylemler düzeyi olmak üzere dört boyut üzerine yapılandırılmaktadır. Her bir düzeyde paydaşlar, kontrol kriterleri, dışsal ölçütler, iyileştirme amaçları ve içsel ölçütler olmak üzere beş anahtar faktör yer almaktadır. İşletme departmanları, iş süreçleri ve eylemler düzeyleri, işletme çevresinin karmaşıklığı ve belirsizliği dikkate alınarak sınıflandırılmaktadır. Böylesi bir sınıflandırma ise içsel, dışsal, temel yetenek ve öğrenme faktörleri bakımından en uygun performans ölçütlerinin tanımlanmasını mümkün kılmaktadır (Bititci, Carrie ve McDevitt, 1997: 528).



II.3.2.7. Sorumluluk (Paydaş) Temelli Performans Değerleme Modeli

Atkinson, Waterhouse ve Wells (1997) tarafından örgütteki paydaşları temel olarak geliştirilen birçok boyutlu performans değerlendirme modelidir. Paydaş temelli performans değerlendirme tablosu olarak da isimlendirilen bu model, işletme performansını işletmedeki paydaşlar bağlamında ölçmeye dayalı bir yaklaşımdır. Bu performans değerlendirme modeli, sadece finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında denge kurmaya odaklanmamakta, ayrıca işletmeyle onun kilit paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır. Kar amaçlı olsun ya da olmasın bu modele göre, pek çok örgüt çeşitli paydaş grupları arasındaki bir ilişkiler ağı olarak ele alınmaktadır. Buna göre, herhangi bir örgütün uzun dönemdeki başarısı, birini diğerine tercih etmeden dengeli ve entegre bir biçimde çeşitli paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesine bağlı olarak gelişmektedir.

Tablo 5

Paydaşlara Yönelik Birincil ve İkincil Performans Göstergeleri

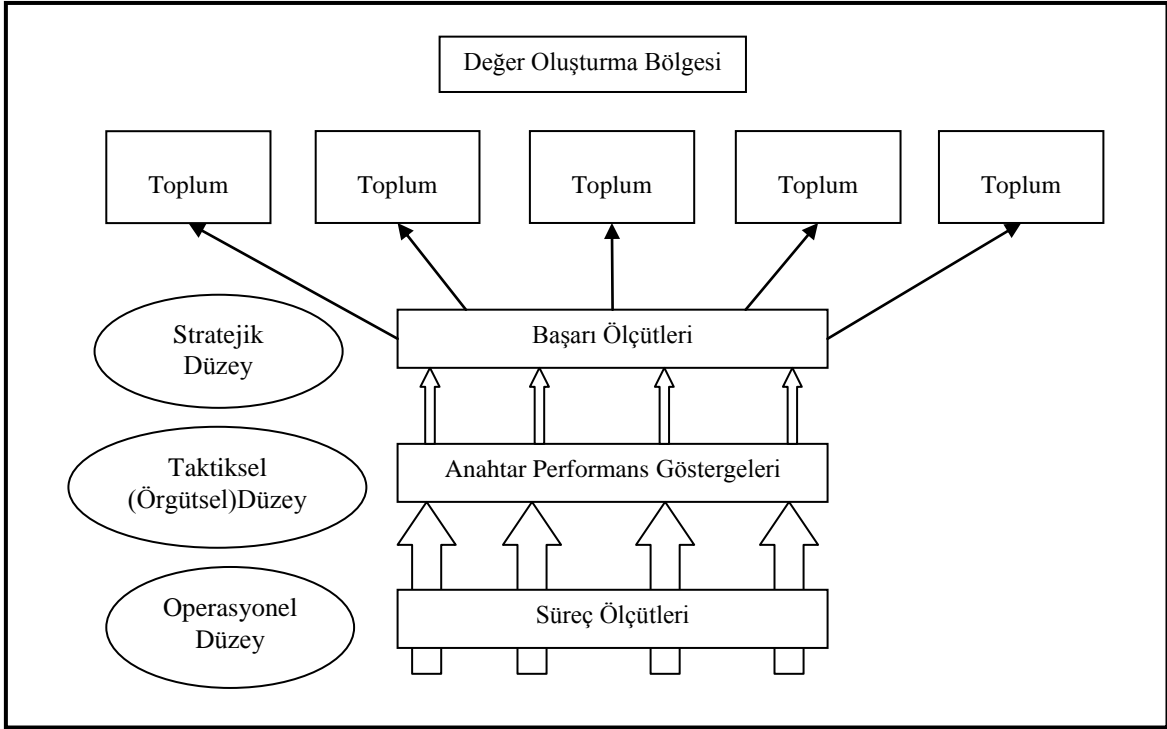
Paydaş Grupları	Birincil Göstergeler	İkincil Göstergeler
Ortaklar	<ul style="list-style-type: none"> • Yapılan yatırımların getirileri 	<ul style="list-style-type: none"> • Gelir artışı • Giderdeki büyüme • Verimlilik • Sermaye oranları • Likidite oranları
Müşteriler	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri tatmini ve • Hizmet kalitesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Farklı pazar ve ürün istekleri için tüketici araştırmaları
Çalışanlar	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların bağlılığı • Çalışanların yeterliliği • Çalışanların verimliliği 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışan düşüncelerinin farklı boyutlarıyla ölçülmesi • Tüketici hizmet indekslerinin farklı boyutlarıyla ölçülmesi
Toplum	<ul style="list-style-type: none"> • Kamuoyu (halkın izlenimi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Çeşitli dışsal ölçümler

Kaynak: Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., ve Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 35.

Günümüzün modern örgütü, paydaşları ve kendisi arasındaki ilişkileri belirgin olarak ortaya koyan karmaşık bir sözleşmeler ağından müteşekkil bir varlık olarak ele alınmaktadır. Paydaş, işletme içinden veya dışından, kurumdan çıkarı olan veya işletmenin performansını etkileyebilen birey veya gruba denilmektedir. Bütün işletmeler potansiyel olarak farklı paydaş gruplarına sahiptirler. Her işletme genel olarak müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplumdaki oluşmuş beş önemli paydaş grubuna sahiptir (Atkinson, Waterhouse ve Wells, 1997: 24-27; Ağca, 2009: 53).

II.3.2.8. Organizasyonel Performans Değerleme Modeli

Chennell, Dransfield, Field, Fisher, Saunders ve Shaw (2000) tarafından özellikle KOBİ'ler için geliştirilen bu model, uyumluluk, süreç odaklılık ve kullanılabilirlik olmak üzere üç ilke üzerine yapılandırılmıştır (Garengo, Biazzo and Bititci, 2005: 39). Uyumluluk, seçilmiş performans göstergelerinin çalışanların eylemleri ve örgüt stratejisi arasındaki uyumu desteklemesini ifade etmektedir. Süreç odaklı düşünme, performans değerlendirme sisteminin sürecin izlenmesine, kontrolüne ve iyileştirilmesine yönelik olarak yapılandırılmasını belirtmektedir. Kullanılabilirlik ise, örgütün her kademesinde verilerin kaliteli olmasını ve uygunluğunu sağlayan performans göstergelerini tanımlayan tutarlı bir değerlendirme sürecinin varlığını göstermektedir. Model, “yönetim alanı” ve “açık sistem kuramı” olarak adlandırılan iki anahtar yönetim yapısına dayanmaktadır. Yönetim alanı, farklı yetki, sorumluluk ve yükümlülüklerle birlikte üç yönetim alanı olan stratejik, taktik ve operasyonel kademelere odaklanırken; açık sistem kuramı paydaşların tatminine yönelik analizler kullanarak organizasyonun çevresine odaklanmaktadır (Garengo, Biazzo ve Bititci, 2005: 39; Ağca, 2009: 53). Organizasyonel performans değerlendirme modeli, Şekil 23'de görülmektedir.



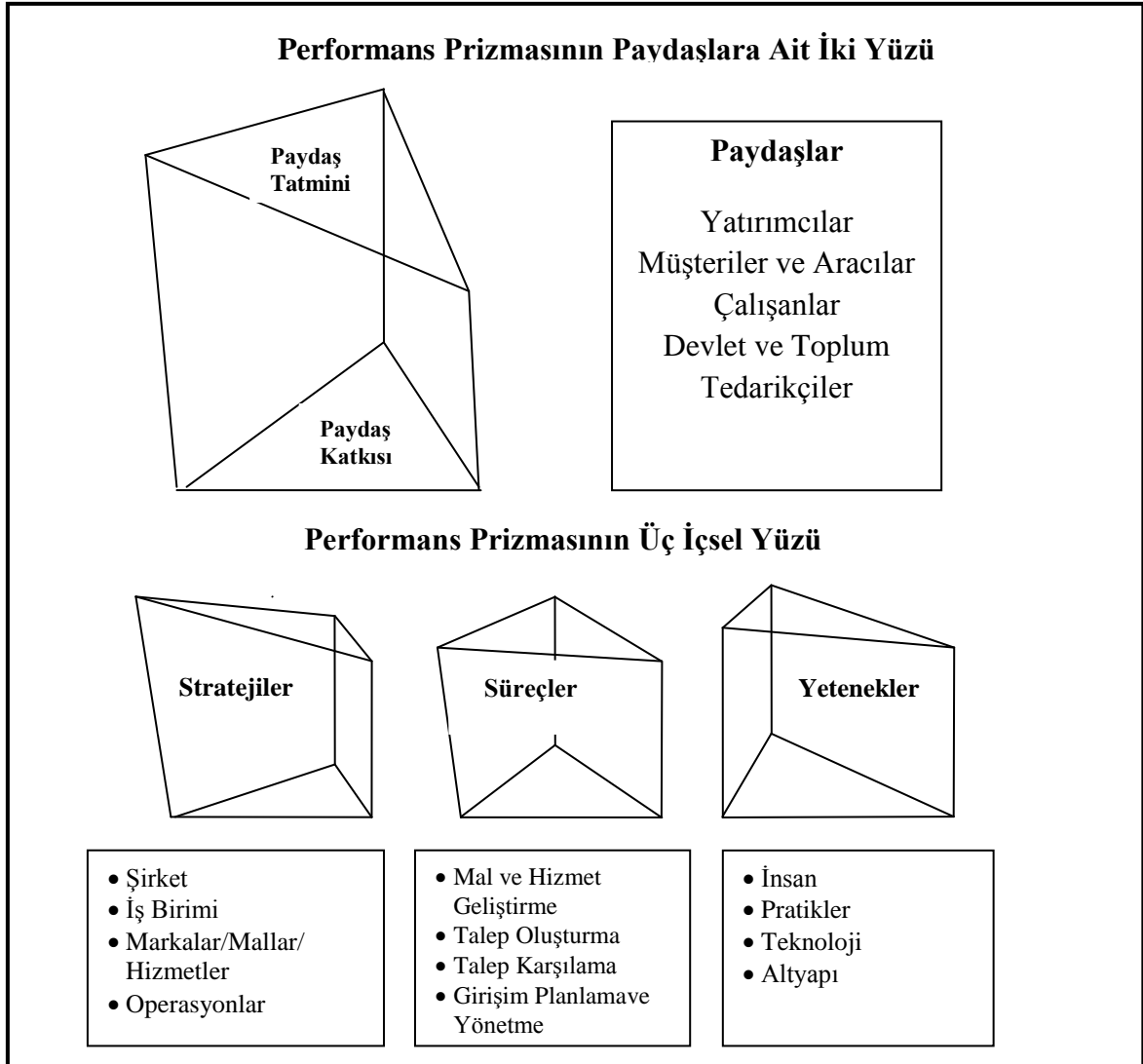
Şekil 23. Organizasyonel performans değerlendirme modeli

Kaynak: Chennell, A. F., Dransfield, S. B., Field, J. B., Fisher, N. I., Saundurs, I. W., ve Shaw, D. E. (2000). OPM: a systems for organisational performance measurement. *Second International Conference on Performance Measurement-Past, Present and Future*, 19-21 July, USA, University of Cambridge, 96-103.

II.3.2.9. Performans Prizması Modeli

Neely, Adams ve Kennerley (2002) tarafından geliştirilen performans prizması modeli, günümüz rekabetçi iş dünyasında başarılı olmak isteyen işletmelerin anahtar konumdaki paydaşlarının kimler olduğunu ve paydaşlarının neler istedikleri konusunda net bir resme sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu model, birçok performans değerlendirme modelinin aksine günümüzde işletmelerde performans değerlemeye stratejiden değil paydaşlardan hareketle başlanması gerektiğini savunmaktadır. Performans prizması modeli, performans değerlendirme sürecini paydaşların kimler olduğu ve ne istedikleri noktasından başlatmaktadır. Performans prizması modeli, Şekil 24' de görülebileceği üzere birbirleriyle ilişkili beş yüzeyden oluşan bir yapıya sahiptir. Prizmanın tepesinde paydaşların

tatmini, tabanında ise paydaşların katkıları yer almaktadır. Bu iki yüzey arasında, sırasıyla stratejiler, süreçler ve temel yetenekler bulunmaktadır.



Şekil 24. Performans prizması modeli

Kaynak: Bourne, M., Franco, M., ve Wilkes, J. (2003). Corporate performance management. *Measuring Business Excellence*, 7(3), 17.

Bu modele göre performans ölçüm göstergelerini oluşturmak için anahtar konumdaki beş sorunun sorulması ve cevaplanması gerekmektedir. Bunlar (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 15):

1. İşletmenin anahtar konumdaki paydaşları kimlerdir ve gereksinimleri nelerdir?

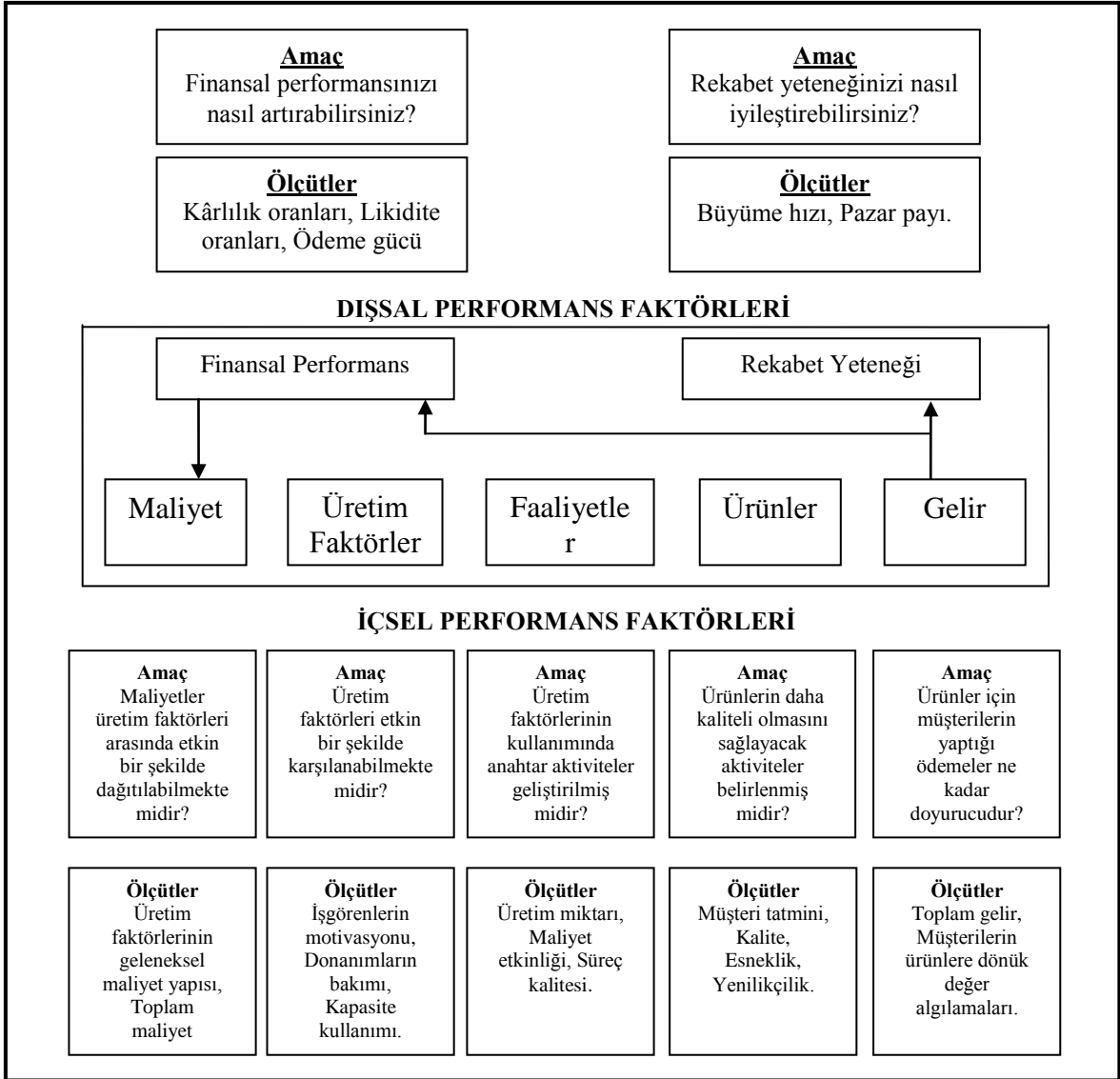
2. Bu anahtar konumdaki paydaşların ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek için hangi stratejiler uygulanmalıdır?
3. Bu stratejileri uygulamak için hangi kritik süreçlere ihtiyaç duyulmaktadır?
4. Bu süreçleri yönetmek ve performansı artırmak için hangi temel yeteneklere ve yetkinliklere gereksinim söz konusudur?
5. Bu temel yetenek ve yetkinlikleri korumak ve geliştirmek için işletme paydaşlardan hangi katkılara gereksinim duymaktadır?

İşletme yukarıda yer alan sorulara cevap vererek kendine has bir performans değerlendirme sistemi oluşturabilecektir. Bu beş perspektifin bir araya gelmesi, örgütsel performansın yönetilmesi için kapsamlı ve entegre bir yapının ortaya çıkmasını sağlayabilecektir.

II.3.2.10. KOBİ'ler İçin Entegre Performans Ölçüm Modeli

Laitinen (2002) tarafından geliştirilen model, bir neden sonuç ilişkisi çerçevesinde geleneksel muhasebe bakış açısıyla birlikte, faaliyet temelli maliyet bakış açısının karışımı olan melez bir muhasebe sistemini andırmaktadır. Model spesifik olarak KOBİ'lerin kullanımı için geliştirilmiştir.

Model, Şekil 25'de görülebileceği üzere, ikisi dışsal ve beşi de içsel olmak üzere yedi tane temel performans gösterge boyutu üzerine inşa edilmiştir. Bir neden sonuç ilişkisi bağlamında dışsal boyutlar finansal performans ile rekabet yeteneği göstergelerini; içsel boyutlar da maliyetler, üretim faktörleri, faaliyetler, ürünler ve gelirlerle ilgili göstergeleri kapsamaktadır. İçsel boyutlar bir bütün olarak üretim sürecini izlemek için kullanılırken, dışsal boyutlar organizasyonun içinde bulunduğu rekabet ortamındaki pozisyonunu izlemek için kullanılmaktadır (Ağca, 2009: 54).



Şekil 25. KOBİ'ler için entegre performans ölçüm modeli

Kaynak: Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 79.

II.3.3. İşletme Performansına İlişkin Alan Yazın

Mevcut yazın incelendiğinde, işletme ve işletmeyle ilgili birçok disiplinin ilgi alanı içerisinde yer alan performans kavramına ilişkin birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Kuramsal ve uygulamalı araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir değişken olmamasına rağmen performans olgusu belirsizliğini koruyan, ölçülmesi zor olan ve uzlaşmış bir tanımı bulunmayan bir kavramdır (Rogers ve Wright, 1998: 6).

Brignall ve Ballantine (1996: 6-31), hizmet işletmelerinde performans ölçümünün boyutlarını ele almak amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada araştırmacılar, işletme performansını altı boyutta; finansal performans, rekabetçilik, kalite, esneklik, kaynak kullanımı ve inovasyon performansı şeklinde ele almışlardır. Bu boyutlar ile performans ölçümünün hizmet işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması noktasında yönetime daha stratejik, ileri görüşlülük, finansal olmayan boyutlarla perçinlenerek rekabet odaklılık ve müşteri odaklı bilginin değerlendirilmesinde üstünlük sağlayabileceğini çalışmalarında vurgulamışlardır.

Phillips (1996: 347-362), İngiltere konaklama sektörü örneğinde stratejik planlama ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir alan araştırması yapmıştır. Araştırma kapsamında 11 maddeden oluşan bir ölçeği olan anket uygulamasını 63 otel biriminde gerçekleştirmiştir. Araştırmacı, otellerin performans ölçümünü üç boyutta ele almış olup; bunlar, etkililik (oda doluluk oranı, ortalama oda fiyatı, odabaşına satış), verimlilik (yatırımın geri dönüşü, kar marjı) ve uyumluluktan (başarıyla sunulmuş mal ve hizmet sayısı, yeni mal ve hizmetlerden hesaplanan satış yüzdesi) oluşmaktadır. Araştırmada işletmenin örgütsel ve pazarlama performansının ele alınmamış olması çalışmanın bir sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Atkinson ve Brown (2001: 128-135) İngiltere örneğinden hareketle konaklama sektörüne yönelik olarak geleneksel işletme performans ölçüm yöntemlerini tekrar ele almak amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. Araştırma kapsamında 20 otelin yöneticilerine sekiz maddesi olan ölçek ile anket uygulaması yapmışlardır. Araştırmacılar, Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen dengeli skor kart modelini esas almışlardır. Çalışmada, finansal performans göstergeleri olarak iş hacmi, maliyet kontrolü ve karlılık ele alınmıştır. Araştırmanın finansal olmayan performans göstergeleri olarak ise, hizmet

kalitesi, müşteri memnuniyeti, satışlarda büyüme, müşteri sadakati, pazar payı ele alınmıştır. Araştırma sonucunda araştırmacılar, iş hacmi finansal performans göstergesini en önemli faktör olarak tespit etmiş olup, hizmet kalitesini de en önemli finansal olmayan faktör olarak tespit etmişlerdir. Araştırmada verilen boyutlar ve göstergelerin hepsinin performans ölçümünde kullanmaya elverişli ve önemli olduğu araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır. Araştırmanın az sayıda işletme üzerinde yapılmış olması, çalışmanın sınırlaması olarak belirtilebilir.

Seers ve Jago (2005: 144-155), Avustralya örneğinde motellerin performans boyutlarını belirlemek amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında yedi motel yöneticisi ile mülakat yapmışlardır. Araştırmacılar, moteller bağlamında finansal performans boyutları olarak toplam gelir, toplam satışlar, ortalama oda satışı ve odabaşına gelir göstergelerini ele almışlardır. Finansal olmayan performans boyutları olarak, tekrarlayan müşteriler, yıldızlı değerlendirme ve müşteri geri bildirimleri ele alınmıştır. Araştırmanın çok az işletmede yapılmış olması çalışmanın temel sınırlaması olarak ele alınabilir.

Borza ve Bordean (2005: 106-110), turizm sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin performans ölçme süreçlerini değerlendirmek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada, dengeli skor kart modelinin küçük ve orta ölçekli işletmelerin performanslarının ölçülmesinde kullanılabileceğini vurgulamışlardır. Çalışmada, dengeli skor kartın boyutları olarak işletmenin finansal performansı (toplam faaliyet geliri, maliyet bütçe karşılaştırması, finansal performansın rakiplerle değerlendirilmesi), müşteri performansı (müşteri memnuniyeti, pazar payı, şikayet sayısı ve sadık müşteriler) içsel performansı (kalite, çalışanların yetenekleri ve üretkenlik) ve inovasyon ve öğrenme performansı (yeni pazarların tanımlanması, çalışanların

değerlenmesi, çalışan hedefleri, verilen eğitimler, tanımlanmış gelişmeler) araştırmacılar tarafından ele alınmıştır.

Sin, Tse, Heung ve Yim (2005: 555-577), Hong Kong konaklama sektörü örneğinde pazar odaklılık ve işletme performansı ilişkisini araştırmak amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. 68 pazarlama yöneticisine 29 maddeden oluşan ölçeği olan anket uygulaması yapmışlardır. Araştırmacılar, işletme performansı boyutları olarak; finansal performans kapsamında; satış büyüklüğü, müşteri tutma, yatırımın geri dönüşü, pazar payı, pazarlama performansı kapsamında; güven, müşteri memnuniyeti ve satış getirisi göstergelerini ele almışlardır. Araştırmaya katılan yöneticilerden bu boyutları rakiplere göre değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonrasında araştırmacılar işletmenin pazar odaklılığı ile finansal ve pazarlama performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Araştırma örnekleminin sınırlı olması çalışmanın sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Kim ve Kim (2005: 549-560), Güney Kore örneğinde marka eşitliğinin boyutlarını turizm endüstrisi bağlamında işletme performansı ile ilişkisini analiz etmek amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. Araştırma kapsamında 513 yöneticiye 21 maddeden oluşan bir ölçeği olan anket uygulamışlardır. Araştırmacılar, işletme performansı boyutları olarak satış miktarı ve odabaşına geliri ele almışlardır. Araştırma sonrasında marka eşitliği ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu araştırmacıların eriştiği bir bulgu olarak belirlenmiştir. Araştırmada performans boyutlarının sınırlı olması araştırmanın sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Haber ve Reichel (2005: 681-690), İsrail'de faaliyet gösteren işletmeler örneğinde üç sektör bağlamında turizm işletmelerinin performansını belirlemek amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. Araştırmada 325 konaklama ve rekreasyon tesisine 20

maddeden oluşan ölçek uygulanmıştır. Araştırmacılar, sübjektif performans ölçütleri olarak doluluk ve müşteri tatmini, rakiplere göre karlılık, gelişme ve büyüme, turizm ve işletme gücü, krizlerde kar yaratabilme başarısı göstergelerini ele almışlardır. Objektif performans ölçütleri olarak personel sayısı, belirli bir yıldaki gelirler, çalışan başına düşen gelir, yıllara göre gelirden büyüme, yıllara göre çalışan sayısında büyüme, kuruluş yılından şu ana kadarki gelirlerde ortalama büyüme ve kuruluştan şuna kadarki zamanda çalışan sayısında ortalama büyüme göstergelerini ele almışlardır. Araştırmacıların örgütsel performans boyutlarını ele almamış olması çalışmanın bir sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina (2005: 287-306) İspanya örneğinde dış kaynak kullanımı ile turizm işletmelerinin performansı arasında ilişki aramak amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. Araştırmada 50 otel yöneticisine 21 maddeden oluşan bir ölçeği olan anket uygulamışlardır. Araştırmacılar, işletme performansını dört boyut olarak ele almışlardır. Örgütsel kalite boyutu kapsamında tedarikçilerle ilişkilerde memnuniyet düzeyi, nihai tüketicilerin memnuniyet düzeyi, müşterilere sunulan kalite, tur operatörleri ile memnuniyet göstergeleri, finansal performans boyutu kapsamında aktif karlılık, kar marjı, otelin karlılığı göstergeleri, çalışanların refahı boyutu kapsamında personel ödemeleri ve ödüllendirmeler, iş tatmini/çalışanların morali, istikrar ve personel sayısında büyüme göstergeleri, otel faaliyetleri boyutunda ise doluluk oranı, oda başına ekstra gelir ve yeni mal ve hizmet sayısı göstergelerini ele almışlardır. Araştırma sonrasında araştırmacılar değişkenler arasında herhangi bir ilişkiye rastlayamamışlardır. Araştırmada değerlendirilen işletme sayısının genellemeye yetersiz olması araştırmanın bir sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Ağca ve Tunçer (2006: 173-193) konaklama işletmeleri bağlamında dengeli skor kart modeli ile performans ölçümü yapmak amacıyla bir vaka çalışması yapmışlardır.

Araştırmacılar, dengeli skor kart modelini esas almış ve finansal boyut kapsamında karlılığı artırmak, büyümek, verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek, nakit dönüş süresini mevcut seviyenin altına çekmek göstergelerini ele almışlardır. Müşteri boyutu kapsamında, müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti oranı, ürün çeşitliliğinin etkisiz hale gelmesi göstergelerini ele almışlardır. İşletme içi işlevler boyutunda, envanter kullanımı, yeni ürün geliştirme çabaları, operasyonel sorunların en aza indirilmesi, enerji giderleri/satış oranı göstergelerini ele almışlardır. Öğrenme ve gelişme boyutunda ise, çalışanların eğitimi, çalışanların memnuniyeti, çalışanların kalıcılığı, çalışanların geliştirilmesini sağlama ve kariyer olanakları göstergelerini ele almışlardır. Araştırma sonucunda ele alınan dört boyutun ve göstergelerinin işletmenin performansının ölçülmesinde kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Cho, Woods, Jang ve Erdem (2006: 262-277), ABD örneğinde insan kaynakları uygulamalarının turizm işletmelerinin performansına etkisini ölçmek amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. Araştırmada 78 otel yöneticisine 12 maddeden oluşan ölçeği olan anket uygulamışlardır. Araştırmacılar, işletme performansı boyutları olarak yönetimde olmayan çalışanların iş hacmi, yönetimde olanların iş hacmi, işgücü verimliliği ve aktif karlılık göstergelerini ele almışlardır. Araştırma sonucunda, insan kaynakları uygulamaları ile sadece yönetimde olmayan çalışanların iş hacmi arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu belirlemişlerdir. Turizm endüstrisinde işletme performansının ölçülmesinde, bütün hakkında bir fikir sahibi olabilmek için, çok sayıda ve çeşitte ölçütler kullanılması gerekliliğini araştırmacılar vurgulamışlardır. Araştırmada sınırlı düzeyde performans boyutlarının ele alınmış olması çalışmanın sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Kılınç, Mesci ve Güler (2008: 157-175) dengeli skor kart ile Alanya'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin performansının ölçülüp ölçülemeyeceğini

yöneticilerin bakış açısı ile belirlemek amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. Araştırmada 67 otel yöneticisine 15 maddeden oluşan bir ölçeği olan anket uygulamışlardır. Araştırma kapsamında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen dengeli skor kart modeli, Ağca ve Tunçer'in çalışmasından da destek alınarak düzenlenmiş ve yöneticilere performans boyutlarına ilişkin tutumları sorulmuştur. Araştırmacılar performans boyutları olarak finansal performans, müşteri performansı, içsel performans ve inovasyon ve öğrenme performansı boyutlarını ele almışlardır. Araştırmada, otellerin performansını değerlendirmede dört boyutun da yöneticiler tarafından önemli ve kullanılabilir görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada erişilen işletme sayısının genelleme için az olması çalışmanın bir sınırlaması olarak ifade edilebilir.

Akbaba ve Erenler (2008: 21-36), otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile işletmelerin performansları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. Araştırmada 51 otel genel müdürüne 50 maddeden oluşan ölçeği olan anket uygulamışlardır. Araştırmacılar işletme performansının ölçülmesinde beş boyut belirlemişlerdir. Bu boyutlar ve göstergeleri; finansal performans kapsamında sermaye karlılığı, net kar, satış karlılığı, ortalama doluluk oranları, satış gelirleri, satışlarda sağlanan büyüme göstergeleri, pazarlama performansı boyutu kapsamında müşteri memnuniyeti düzeyi, müşterilerde uyandırdığı güven, çalışanların memnuniyeti, müşteri şikayet sayısı göstergeleri, üretim performansı boyutu kapsamında üretim girdilerinde sağlanan verimlilik düzeyi, borçlarını ödeyebilme gücü göstergeleri, kalite performansı boyutu kapsamında mal ve hizmetlerin kalitesi, başarılı yeni ürünler geliştirme düzeyi göstergeleri ve son olarak fiyat performansı boyutunda ortalama oda ücretleri göstergesi araştırma kapsamında araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin liderlik yönelimleri ile işletme performansı arasında herhangi bir ilişki araştırmacılar

tarafından bulunamamıştır.

Altuntaş ve Dönmez (2010: 50-74), girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi otel işletmeleri bağlamında ortaya koymak amacıyla Çanakkale'de faaliyet gösteren oteller üzerine bir alan araştırması yapmışlardır. Araştırma kapsamında 41 işletme yöneticisine 54 maddeden oluşan ölçeği uygulamışlardır. Araştırmacılar performans ölçütleri finansal ve finansal olmayan şeklinde ikiye ayırmışlardır. Finansal olmayan ölçütler tedarikçi performansı, çalışan performansı ve müşteri performansı ölçütlerinden oluşmaktadır. Finansal performans ölçütleri ise etkinlik boyutu kapsamında yatırım karlılığı, öz sermaye karlılığı, aktif karlılığı göstergeleri, büyüme boyutu kapsamında satışlar, çalışan sayısı ve aktifler göstergeleri, karlılık boyutu kapsamında satış karlılığı, net kar marjı, brüt kar marjı, net kar düzeyi ve faaliyet karı düzeyi göstergeleri, son boyut olarak büyüklük/likidite boyutu ise satış düzeyi, nakit akım düzeyi, büyüme finansmanı ve çalışan sayısı göstergelerinden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda araştırmacılar girişimcilik yönelimi- yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve saldırgan rekabetçilik ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Araştırmada ulaşılan işletme sayısının genelleme yapmak için sınırlı olması araştırmanın sınırlaması olarak söylenebilir.

Kılınç, Kınır ve Mesci (2010: 25-42), Türkiye'deki A grubu seyahat acentası yöneticilerinin işletmelerinin performanslarını değerlendirdikleri süreçte hangi faktörleri dikkate aldıklarını belirlemek amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. Çalışmada 126 acenta yöneticisine 26 maddeden oluşan ölçeği uygulamışlardır. Araştırmacılar dört adet işletme performans ölçüm boyutu tanımlanmıştır. Müşteri memnuniyeti boyutu kapsamında; müşteri memnuniyetinin önemsenmesi, müşteri tatmin düzeyinin önemsenmesi, müşteri memnuniyetinin ölçümünde gelişimin amaç olması, müşteri

sadakatinin önemsenmesi, hizmet kalitesini belirleyici bir faktör olarak kullanılması göstergeleri ele alınmıştır. Çalışanlar boyutu kapsamında; çalışanların kararlara katılımı, çalışanların düşüncelerine değer verilmesi, çalışanların fiziksel çalışma koşullarının önemsenmesi, çalışanların hatalarının tekrarının önemsenmesi, çalışanların motivasyonunu belirleyici bir faktör olarak kullanılması göstergeleri ele alınmıştır. Çevre boyutu kapsamında; tedarikçilerin tepkilerinin önemsenmesi, rakip analizini belirleyici bir faktör olarak kullanılması, toplumun beklentilerinin belirleyici bir faktör olarak kullanılması, işletme çevresinin (çıkar gruplarının) tepkilerinin belirleyici bir faktör olarak kullanılması, yeni yönetim yaklaşımlarının belirleyici bir faktör olarak kullanılması göstergeleri ele alınmıştır. Son olarak finansal performans boyutu kapsamında; satış hacminin belirleyici bir faktör olarak kullanılması, maliyetlerin belirleyici bir faktör olarak kullanılması, pazar payının belirleyici bir faktör olarak kullanılması, yatırımın geri dönüşünün önemsenmesi, karlılığın önemsenmesi göstergelerini ele almışlardır. Araştırma sonrasında finansal performans boyutu ve müşteri memnuniyetinin en çok önemsenen boyutlar olduğu ardından çalışanlar ve çevre boyutlarının önemsendiği araştırmacılar tarafından belirlenmiştir. Araştırmada pazarlama performansına ilişkin bir boyutun ele alınmamış olması çalışmanın sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Tari, Claver-Cortes, Pereira-Moliner ve Molina-Azorin (2010: 500-510), İspanya konaklama sektörü bağlamında kalite ve çevre yönetiminin işletme performansına etkisini belirlemek amacıyla bir alan çalışması yapmışlardır. Araştırma kapsamında, 301 otel yöneticisine 32 maddeden oluşan ölçeği uygulamışlardır. Araştırmacılar işletme performansını iki boyutta rekabetçi performans ve paydaş performansı şeklinde tanımlamışlardır. Rekabetçi performans boyutu, oda doluluk oranı, kazanılan pazar payı, son beş yılın ortalama satış büyüklüğü, odabaşı gelir, toplam brüt kar, odabaşına brüt kar,

refah yaratma düzeyi, krizlerde kar yaratma kapasitesi göstergelerinden, paydaş memnuniyeti boyutu ise, müşteri memnuniyet düzeyi, çalışan memnuniyet düzeyi göstergeleri şeklinde ele alınmıştır. Araştırma sonucunda araştırmacılar kalite yönetimi ve çevresel yönetimin işletme performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada ele alınan performans boyutlarının sınırlı olması araştırmanın sınırlaması olarak ele alınabilir.

Nagy, Babaita ve Ispas (2011: 225-228) otellerin finansal olmayan performans ölçütleri ile performansı değerlendirmek amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. Çalışmada üç adet 4 yıldızlı otelin müşteri yorumları içerik analizine tabi tutulmuş ve 460 müşterinin yorumu ele alınmıştır. Araştırmacılar finansal olmayan performans boyutları olarak, temizlik, konfor, konum, hizmetler, personel ve para değeri boyutlarını çalışma kapsamında ele almışlardır. Çalışanlara ve memnuniyete yönelik performans göstergelerinin olmaması çalışmanın sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Wang, Chen ve Chen (2012: 119-129), toplam kalite yönetimi, pazar odaklılık ve otel işletme performansının ilişkisini belirlemek amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. Araştırmada 588 otel yöneticisine 57 maddeden oluşan bir ölçek uygulamışlardır. Araştırmacılar işletme performansı boyutları olarak finansal performansı ve müşteri performansını ele almışlardır. Müşteri performansı boyutu kapsamında, müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti, mal ve hizmetlerin müşteriye değer katması ve müşteri tutma göstergeleri ele alınmıştır. Finansal performans boyutu kapsamında pazar payı büyüklüğü, satış büyüklüğü, satış maliyetlerinin düşüklüğü ve yatırımın geri dönüşünün büyüklüğü göstergeleri ele alınmıştır. Araştırma sonucunda araştırmacılar, toplam kalite yönetimi ve pazar odaklılığın işletme performansını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Çalışmada örgütsel ve pazarlama performansının ele alınmamış olması araştırmanın

sınırlaması olarak kabul edilebilir.

Kurgun ve Akdağ (2013: 155-176) otel işletmelerinde entelektüel sermaye ve örgüt performansı ilişkisini incelemek amacıyla bir alan araştırması yapmışlardır. Araştırmada 69 maddeden oluşan bir ölçek 217 kişiye uygulamışlardır. Araştırmacılar performans ölçütleri olarak karlılıkta büyüme, kurumsal imaj, rekabet karşısındaki etkinlik ve otelin genel performansı ve başarısını ele almışlardır. Araştırma sonucunda, müşteri sermayesi ile örgüt performansı arasında yüksek düzeyde ilişki, yapısal sermaye ile örgüt performansı arasında ise daha düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada performans boyutlarının sınırlı olması araştırmasının sınırlaması olarak ifade edilebilir.

İncelemesi yapılan çalışmalarda objektif ve subjektif performans ölçütleri kullanılmakla birlikte çalışmaların büyük çoğunluğunda subjektif performans ölçütlerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte incelenen çalışmaların örneklemelerinin sınırlı olması ve genelleme yapmaya olanak tanımaması çalışmaların en dikkat çekici sınırlaması olarak tespit edilmiştir.

İşletme performansına yönelik yapılan alan yazın incelemesinden yola çıkarak, turizm sektöründe yapılan işletme performansı ölçümünde objektif ve subjektif performans ölçütlerinin kullanıldığı görülmüştür. Çalışmaların genelinde subjektif ve objektif performans ölçütlerinin işletme performansının ortaya çıkarılmasında birlikte kullanıldığı anlaşılmıştır. Yapılan çalışmalarda, finansal performans ölçütleri olarak genellikle; müşteri memnuniyeti, iş gören memnuniyeti, örgütsel performans, tedarikçi memnuniyeti, çevresel ve toplumsal performansın ele alındığı görülmüştür. Müşteri memnuniyeti kapsamında, genellikle müşterilerin memnuniyet düzeyi, müşteri sadakati, müşteri tutma kapasitesi ölçütlerinin sıklıkla ele alındığı anlaşılmıştır. İş gören memnuniyeti kapsamında, çalışanların bağlılığı, verimliliği, memnuniyeti, personel devir oranı ölçütlerinin sıklıkla

ele alındığı görülmüştür. Örgütsel performans kapsamında, pazar payı, satışlar, müşteri sayısı, oda doluluk oranı, geceleme sayısı, yeni ürün sayısı ölçütlerinin ele alındığı görülmektedir. Çevresel ve toplumsal performans kapsamında, genellikle çevreye ve topluma yönelik hizmetler ele alınmıştır. Finansal performans ölçütleri olarak ise, karlılık oranı, net kar marjı, gelir artış oranı, işletme verimliliği, yatırım karlılığı, öz sermaye karlılığı, aktif karlılığı ölçütlerinin çokça ele alındığı anlaşılmıştır.

Yapılan alan yazın incelemesine dayalı olarak turizm sektöründe işletme performansının ölçülmesinde sadece objektif veya sübjektif performans ölçütlerinin bir başına ele alınmasının işletme performansının değerlendirilmesinde yetersiz kalabileceği, bunun yerine objektif ve sübjektif performans ölçütlerinin bir arada kullanılmasının görece daha doğru performans değerlendirmesi yapılmasına imkan sağlayabileceği şeklinde bir değerlendirmede bulunulabilir.

Tablo 6

İşletme Performansına İlişkin Alan Yazın

	Yazar(lar)	Yıl	Makale Bilgisi	Araştırmanın Amacı	Araştırmanın Yöntemi	Araştırmanın Bulguları	Araştırmanın Sınırlamaları
1	Brignall ve Ballantine	1996	Performance measurement in service businesses revisited	Hizmet işletmelerinde performans ölçümünün boyutlarını ele almak	Literatür taraması	Çalışmada işletme performansı 6 boyutta; finansal performans, rekabetçilik, kalite, esneklik, kaynak kullanımı ve inovasyon performansı şeklinde ele alınmaktadır. Bu boyutları ile performans ölçümünün hizmet işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması noktasında yönetime daha stratejik, ileri görüşlülük, finansal olmayan boyutlarla perçinlenerek rekabet odaklılık ve müşteri odaklı bilginin değerlendirilmesinde üstünlük sağlayabileceği vurgulanmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
2	Phillips	1996	Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: results of an exploratory study	İngiltere konaklama sektörü örneğinde stratejik planlama ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek	Tarama Anket uygulaması 63 otel birimi 11 maddeden oluşan ölçek	Araştırmada, performans ölçümü 3 boyutta ele alınmakta olup bunlar, etkililik (oda doluluk oranı, ortalama oda fiyatı, odabaşına satış), verimlilik (yatırımın geri dönüşü, kar marjı) ve uyumluluk (başarıyla sunulmuş mal ve hizmet sayısı, yeni mal ve hizmetlerden hesaplanan satış yüzdesi)	Araştırmada örgütsel ve pazarlama performansının ele alınmamış olması
3	Atkinson ve Brown	2001	Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels	Geleneksel işletme performans ölçüm yöntemlerini tekrar ele almak	Tarama Anket ve mülakat 20 otel 8 maddeli ölçek	Araştırmada Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen model esas alınmıştır. Finansal performans göstergeleri olarak iş hacmi, maliyet kontrolü ve karlılık ele alınmıştır. Araştırmanın finansal olmayan performans göstergeleri ise, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, satışlarda büyüme, müşteri sadakati, pazar payından oluşmuştur. Araştırma sonucunda iş hacmi finansal performans göstergesi en önemli faktör olarak tespit edilirken, hizmet kalitesi de en önemli finansal olmayan faktör olarak tespit edilmiş. Araştırmada verilen boyutlar ve göstergelerin hepsinin performans ölçümünde kullanmaya elverişli ve önemli olduğu vurgulanmıştır.	Az sayıda örneklem ile yapılmış olması

Tablo 6'nın devamı

4	Seers ve Jago	2003	Performance Measurement in Small Motels in Australia	Avustralya örneğinde motellerin performans boyutlarını belirlemek	Tarama Mülakat 7 yönetici	Araştırma sonucunda finansal performans boyutları olarak toplam gelir, toplam satışlar, ortalama oda satışı ve odabaşına gelir ele alınmıştır. Finansal olmayan performans boyutları olarak, tekrarlayan müşteriler, müşteri geri bildirimleri ele alınmıştır.	Örneklemin küçük olması
5	Borza ve Bordean	2005	Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: a balanced scorecard perspective	Turizm sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin performans ölçme süreçlerini değerlendirmek	Literatür taraması	Çalışmada, Dengeli skor kartın boyutları olarak çalışmada işletmenin finansal performansı (toplam faaliyet geliri, maliyet bütçe karşılaştırması, rakiplerle değerlendirme), müşteri performansı (müşteri memnuniyeti, pazar payı, şikayet sayısı ve sadık müşteriler) içsel performansı (kalite, çalışanların yetenekleri ve üretkenlik) ve inovasyon ve öğrenme performansı (yeni pazarların tanımlanması, çalışanların değerlendirilmesi, çalışan hedefleri, verilen eğitimler, tanımlanmış gelişmeler) ele alınmıştır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
6	Sin, Tse, Heung ve Yim	2005	An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry	Hong Kong konaklama sektörü örneğinde pazar odaklılık ve işletme performansı ilişkisini araştırmak	Literatür taraması Anket uygulaması 68 pazarlama yöneticisi 29 maddeli ölçek	İşletme performansı boyutları olarak; finansal performans kapsamında; satış büyüklüğü, müşteri tutma, yatırımın geri dönüşü, pazar payı, Pazarlama performansı kapsamında; güven, müşteri memnuniyeti ve satış getirisi göstergeleri ele alınmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerden rakiplere göre değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonrasında işletmenin pazar odaklılığı ile finansal ve pazarlama performansı arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir.	Örneklemin az olması
7	Kim ve Kim	2005	The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants	Marka eşitliği işletme performansı ilişkisini analiz etmek	Tarama Anket 513 kişi 21 maddeli ölçek	Araştırmada, işletme performansı boyutları olarak satış miktarı ve odabaşına gelir ele alınmıştır. Araştırma sonrasında marka eşitliği ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.	Performans boyutlarının sınırlı olması

Tablo 6'nın devamı

8	Reichel ve Haber	2005	A three-sector comparison of the business performance of small tourism enterprises:an exploratory study	İsrail'de faaliyet gösteren işletmeler örneğinde 3sektör bağlamında turizm işletmelerinin performansını belirlemek	Tarama Mülakat 325 konaklama, rekreasyon işletme sahibi/yöneticisi 20 madde	Araştırmada, sübjektif performans ölçütleri olarak doluluk ve müşteri tatmini, rakiplere göre karlılık, gelişme ve büyüme, turizm ve işletme gücü, krizlerde kar yaratabilme başarısı ele alınmıştır. Objektif performans ölçütleri olarak personel sayısı, gelirler, çalışan başına gelir, gelirden büyüme, çalışan sayısında büyüme, gelirlerde ortalama büyüme ve çalışan sayısında ortalama büyüme göstergeleri ele alınmıştır.	Araştırmada örgütsel boyutların ele alınmamış olması
9	Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina	2005	A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector	İspanya örneğinde dış kaynak kullanımı ile turizm işletmelerinin performansı arasında ilişki aramak	Tarama Anket 50 otel yöneticisi 21 maddeli ölçek	Araştırmada örgütsel kalite boyutu kapsamında tedarikçi memnuniyeti, tüketici memnuniyeti, kalite, tur operatörleri memnuniyeti, finansal performans boyutu kapsamında aktif karlılık, kar marjı, çalışan memnuniyeti kapsamında personel maaşları ve ödüller, iş tatmini/moral, personel sayısında büyüme, otel faaliyetleri boyutunda ise doluluk oranı, odabaşına ekstra gelir ve yeni mal ve hizmet sayısı ele alınmıştır. Araştırma sonrasında değişkenler arasında bir ilişkiye rastlayamamıştır.	Örneklemin az olması
10	Ağca ve Tunçer	2006	Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması	Konaklama işletmeleri bağlamında Dengeli Skor Kart ile performans ölçümü yapmak	Literatür taraması Vaka çalışması	Araştırmada, finansal boyut kapsamında karlılığı artırmak, büyümek, verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek, nakit dönüş süresini mevcut seviyenin altına çekmek göstergeleri ele alınmıştır. Müşteri boyutu kapsamında, müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti oranı, ürün çeşitliliğinin etkisiz hale gelmesi göstergeleri ele alınmıştır. İşletme içi işlevler boyutunda, envanter kullanımı, yeni ürün ve hizmet geliştirme çabaları, operasyonel sorunların en aza indirilmesi, enerji giderleri/satış oranı göstergeleri ele alınmıştır. Öğrenme ve gelişme boyutunda ise, çalışanların eğitimi, çalışanların memnuniyeti, çalışanların kalıcılığı, çalışanların geliştirilmesini sağlama ve kariyer olanakları göstergeleri ele alınmıştır.	Genelleme yapmaya sınırlı olması

Tablo 6'nın devamı

11	Cho, Woods, Jang ve Erdem	2006	Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances	ABD örneğinde insan kaynakları uygulamalarının turizm işletmelerinin performansına etkisini ölçmek	Tarama Anket 78 kişi 12 maddeli ölçek	Araştırmada işletme performansı boyutları olarak çalışanların iş hacmi, iş hacmi, işgücü verimliliği ve aktif karlılık ele alınmıştır. Araştırma sonucunda insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların iş hacmi arasında pozitif bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir. Turizm endüstrisinde işletme performansının ölçülmesinde, çok sayıda ve çeşitte ölçütler kullanılması gerekliliğini vurgulamışlardır.	Performans kriterlerinin sınırlı olması
12	Kılınç, Mesci ve Güler	2008	Dengeli ölçüm kartının (balanced scorecard) Alanya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma	Dengeli skor kart ile otellerin performansını ölçülüp ölçülemeyeceğini yöneticilerin bakış açısı ile belirlemek	Literatür taraması Anket uygulaması 67 anket 15 maddeli ölçek	Araştırma kapsamında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen dengeli skor kart modeli Ağca ve Tunçer'in çalışması kapsamında yöneticilere performans boyutlarına ilişkin tutumları sorulmuş ve boyutları olarak finansal performans, müşteri performansı, içsel performans ve inovasyon ve öğrenme performansı boyutları ele alınmıştır. Araştırma sonrasında performans değerlendirmede 4 boyutunda yöneticiler tarafından önemli ve kullanılmakta olduğu sonucuna varılmıştır.	Örneklemin az olması
13	Akbaba ve Erenler	2008	Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi	Otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile işletmelerin performansları arasındaki ilişkiyi incelemek	Tarama Anket 51 genel müdür 50 maddeli ölçek	Araştırmada işletme performansının ölçülmesinde 5 boyut belirlenmiştir. Finansal performans kapsamında sermaye karlılığı, net kar, satış karlılığı, ortalama doluluk oranları, satış gelirleri, satış büyüme, pazarlama performansı kapsamında müşteri memnuniyeti, müşterilerde uyandırdığı güven, çalışanların memnuniyeti, müşteri şikayet sayısı, üretim performansı kapsamında verimlilik, borçlarını ödeyebilme gücü, kalite performansı kapsamında mal ve hizmetlerin kalitesi, başarılı yeni ürün geliştirme ve son olarak fiyat performansı, oda ücretleri araştırma kapsamında ele alınmıştır. Araştırma sonucunda liderlik yönelimi ile işletme performansı arasında herhangi bir ilişki araştırmacılar tarafından bulunamamıştır.	Üretim ve/veya süreç performansının ele alınmamış olması

Tablo 6'nın devamı

14	Altuntaş ve Dönmez	2010	Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma	Girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi otel işletmeleri bağlamında ortaya koymak	Tarama Anket 41 işletme 54 maddeli ölçek	Araştırmada performans ölçütleri finansal ve finansal olmayan şeklinde ele alınmıştır. Finansal olmayan ölçütler tedarikçi performansı, çalışan performansı ve müşteri performansı ölçütlerinden oluşmaktadır. Finansal performans ölçütleri ise etkinlik boyutu kapsamında yatırım karlılığı, öz sermaye karlılığı, aktif karlılığı göstergeleri, büyüme boyutu kapsamında satışlar, çalışan sayısı ve aktifler göstergeleri, karlılık boyutu kapsamında satış karlılığı, net kar marjı, brüt kar marjı, net kar düzeyi ve faaliyet karı düzeyi göstergeleri, son boyut olarak büyüklük/likidite boyutu ise satış düzeyi, nakit akım düzeyi, büyüme finansmanı ve çalışan sayısı göstergelerinden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda girişimcilik yönelimi-yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve saldırgan rekabetçilik ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.	Örneklemin az olması
15	Kılınç, Kınır ve Mesci	2010	Türkiye'deki seyahat acentalarının performans değerlendirmelerinde etkili olan faktörler	Türkiye'deki A Grubu Seyahat Acentası yöneticilerinin işletmelerinin performanslarını değerlendirdikleri süreçte hangi faktörleri dikkate aldıklarını belirlemek	Tarama Anket 126 acenta yöneticisi 26 maddeli ölçek	Araştırmada 4 adet işletme performans ölçüm boyutu tanımlanmıştır. Müşteri memnuniyeti boyutu kapsamında, müşteri tatmin düzeyi, müşteri sadakati, hizmet kalitesi, çalışanlar boyutu kapsamında çalışanların kararlara katılımı, çalışanların düşüncelerine değer verilmesi, çalışanların fiziksel çalışma koşulları, çalışanların hataları, çalışanların motivasyonu, çevre boyutu kapsamında tedarikçilerin tepkileri, rakip analizi, toplumun beklentileri, işletme çevresi, yeni yönetim yaklaşımları ve son olarak finansal performans boyutu kapsamında satış hacmi, maliyetler, pazar payı, yatırımın geri dönüşü, karlılık ele alınmıştır. Araştırmada finansal performans boyutu ve müşteri memnuniyetinin en çok önemsenen boyutlar olduğu belirlenmiştir.	Pazarlama performansının ele alınmamış olması

Tablo 6'nın devamı

16	Tari, Claver-Cortes, Pereira-Moliner ve Molina-Azorin	2010	Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance	İspanya konaklama sektörü bağlamında kalite ve çevre yönetiminin işletme performansına etkisini belirlemek	Tarama Anket 301 otel yöneticisi 32 maddeden oluşan ölçek	Araştırmada işletme performansı 2 boyutta rekabetçi performans ve paydaş performansı şeklinde tanımlanmıştır. Rekabetçi performans boyutu, oda doluluk oranı, kazanılan pazar payı, son 5 yılın ortalama satış büyüklüğü, odabaşı gelir, toplam brüt kar, odabaşına brüt kar, refah yaratma düzeyi, krizlerde kar yaratma kapasitesi göstergelerinden, paydaş memnuniyeti boyutu ise, müşteri memnuniyet düzeyi, çalışan memnuniyet düzeyi göstergeleri şeklinde ele alınmıştır. Araştırma sonucunda kalite yönetimi ve çevresel yönetimin işletme performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu araştırmacılar tarafından bulunmuş.	Performans boyutlarının sınırlı olması
17	Nagy, Babaita ve Ispas	2011	Non-financial performance measurement of hotel activity	Otellerin finansal olmayan performans ölçütleri ile performansı değerlendirmek	Tarama İçerik analizi 8 adet 4 yıldızlı otel 460 otel müşterisinin görüşleri	Araştırmada finansal olmayan performans boyutları olarak, temizlik, konfor, konum, hizmetler, personel ve para değeri performansın ölçülmesinde ele alınmıştır.	Satışlara, çalışanlara yönelik performans göstergelerinin olmaması
18	Wang, Chen ve Chen	2012	Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors	Toplam kalite yönetimi, pazar odaklılık ve işletme performansının ilişkisini belirlemek	Tarama Anket 588 yönetici 57 maddeden oluşan ölçek	Araştırmada işletme performansı boyutları finansal performans ve müşteri performansı şeklinde ele alınmıştır. Müşteri performansı boyutu kapsamında, müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti, mal ve hizmetlerin müşteriye değer katması ve müşteri tutma göstergeleri ele alınmıştır. Finansal performans boyutu kapsamında pazar payı büyüklüğü, satış büyüklüğü, satış maliyetlerinin düşüklüğü ve yatırımın geri dönüşünün büyüklüğü göstergeleri ele alınmıştır. Araştırma sonucunda toplam kalite yönetimi ve pazar odaklılığın işletme performansını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.	Örgütsel ve pazarlama performansının ele alınmamış olması

Tablo 6'nın devamı

19	Kurgun ve Akdağ	2013	Entelektüel sermaye ve örgüt performansı ilişkisi: Akdeniz bölgesindeki otel işletmelerinde bir araştırma	Otel işletmelerinde entelektüel sermaye ve örgüt performansı ilişkisini incelemek	Tarama Anket 217 anket 69 maddeden oluşan ölçek	Araştırmada performans ölçütleri olarak karlılıkta büyüme, kurumsal imaj, rekabet karşısındaki etkinlik ve otelin genel performansı ve başarısı ele alınmıştır. Araştırma sonucunda, müşteri sermayesi ile örgüt performansı arasında yüksek düzeyde ilişki, yapısal sermaye ile örgüt performansı arasında ise daha düşük düzeyde ilişki araştırmacılar tarafından bulunmuştur.	Performans boyutlarının sınırlı olması
----	-----------------	------	---	---	---	--	--

II.4. İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisine Yönelik

Alan Yazın

Mevcut alan yazın incelendiğinde inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisinin birçok yazar tarafından farklı teorik yaklaşımlar altında ve farklı boyutlar ile incelendiği görülmektedir. Kandampully ve Duddy (1999), sezme ve inovasyonlar ile rekabetçi üstünlüğün sağlanabilirliğini kavramsal olarak incelemek amacıyla yaptıkları kavramsal çalışmada inovasyonların işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin temelinde taklit edilememesinin gerekliliği vurgulanmaktadır.

Lubit (2001), örtük ve yaygın bilgi yönetiminin sürdürülebilir rekabet açısından önemini incelemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmış ve örtük ve yaygın bilginin işlenerek inovasyonlara dönüştüğünü ve inovasyonlarında işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığını belirtmiştir.

Sharkie (2003), bilgi üretmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada etkisini incelemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmış ve işletmelerde bilgi üretilmesinin ve bu bilginin işlenerek inovasyonlara dönüştürülmesinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanılmasında büyük öneme sahip olduğunu vurgulamıştır.

Adams ve Lamont (2003), bilgi yönetim sistemlerinin inovasyon kaynağı olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne giden sürece etkisini incelemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmış ve bilgi ve bilgi yönetim sistemlerinin kendi başına işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayamayacağı, bunun ancak bilgi yönetim sistemlerinin, işletme kaynak ve yetenekleri ile ürün ve süreç inovasyonuna dönüştürülmesi yolu ile işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabileceğini vurgulamıştır.

Jensen (2003), Norveç nakliyat sektöründe inovasyonların ve yeteneklerin rekabet üstünlüğü sağlama ilişkisini incelemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmış ve inovasyonların işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığını vurgulamış, inovasyonların taklit edilemez olmasının özellikle bu üstünlüğü sağladığını araştırmada belirtmiştir.

Baaij, Greeven ve Dalen (2004), Schumpeterian tarzı inovasyonların sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve işletme performansına etkisini incelemek amacıyla 20 işletmenin verisi üzerinde içerik analizi yapmış ve çalışma sonucunda inovasyonların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için temel olabileceğini ve böylelikle sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün işletme performansını etkileyebileceği sonucuna erişilmiştir.

Pil ve Cohen (2006), modülerite, taklit, inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin çıkarımlarda bulunmak amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlar ve inovasyonların, işletmenin rekabet üstünlüğünü etkilediğini vurgulamışlardır. Chen, Lai ve Wen (2006), yeşil inovasyonun işletmenin rekabet üstünlüğüne etkisini incelemek amacıyla Tayvan imalat sanayisinde 203 işletmede 16 maddeli ölçek ile yaptıkları araştırmada, yeşil inovasyon türleri olarak ürün ve süreç inovasyonlarını ele almış olup, araştırma sonucunda ürün ve süreç inovasyonlarının işletmenin rekabet üstünlüğü ile pozitif ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Perez-Luno, Cabrera ve Wiklund (2007), inovasyonları ve taklitleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak incelemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlar ve çalışma sonunda inovasyon yapan ve inovasyonları birebir taklit edilemeyen işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabileceği ve bu açılardan inovasyonların bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasının temeli olduğu vurgulanmaktadır.

Ireland ve Webb (2007), inovasyonların rekabet üstünlüğü yaratma etkisini incelemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmış ve çalışmada ürün inovasyonlarının pazarın beklentilerini karşıladıkları için etkililik faktörü oldukları, süreç ve yönetsel inovasyonların ise verimlilik faktörü olduğunu vurgulamışlar ve süreç ve yönetsel inovasyonların ürün inovasyonuna göre taklit edilebilirliğinin daha zor olması sebebiyle işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığını vurgulamışlardır. Ayrıca çalışmada, bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmasının ürün, süreç ve yönetsel inovasyonların sonucu olduğu vurgulanmaktadır.

Chen, Lin ve Chang (2009), öğrenme ve soğurma kapasitesinin inovasyon performansı ve rekabet üstünlüğüne etkisini incelemek amacıyla Tayvan imalat sektöründe 106 işletmede 17 maddelik ölçek ile bir araştırma yapmışlar ve çalışmada inovasyonlar ürün, süreç ve tüm inovasyonlar şeklinde ele almışlar olup, çalışma sonucunda işletmenin inovasyon performansı ile rekabet üstünlüğü elde etmesi arasında kuvvetli ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Johannessen ve Olsen (2009), sistematik bilgi süreçleri, inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisini incelemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlar ve çalışmada, inovasyonların özellikle taklit edilemez özellikte olması durumunda işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabileceği vurgulanmıştır.

Ren, Xie ve Krabbendam (2010), pazarlama inovasyonunun işletmenin rekabet üstünlüğüne etkisini kavramsal olarak incelemek amacıyla Çin'de bir vaka çalışması yapmışlar ve çalışmada pazarlama inovasyonunun bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasındaki en önemli belirleyici olduğu ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisinin büyük olduğunu vurgulamışlardır.

Lee ve Hsieh (2010), girişimcilik, pazarlama yeteneği, inovasyon yönlülük ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisini incelemek amacıyla Tayvan imalat sanayisinde 118 işletmede bir araştırma yapmışlar ve araştırmada inovasyon kapasitesi; ürün, süreç, pazarlama ve yönetsel olmak üzere dört tür ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ise işletmenin karlılığı ve yeteneklerin taklit edilemezliği olmak üzere iki boyutta ele almışlardır. Araştırma sonucunda hangi tür inovasyonların rekabet üstünlüğü üzerinde etkisi olduğu bilgisi verilmeksizin, genel olarak inovasyonların işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Walsh, Lynch ve Harrington (2010), inovasyonları işletmenin bir yeteneği olarak ele alıp, kaynak temelli yaklaşımla rekabet üstünlüğünü incelemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlar ve çalışmada, inovasyonların değerli, nadir ve taklit edilemez özellikte işletme yetenekleri olması dolayısı ile işletmeye büyük bir rekabet üstünlüğü sağladığı vurgulanmıştır.

Camison ve Villar-Lopez (2011), sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynakları olarak inovasyonlar, örgütsel hafıza ve öğrenme kabiliyetlerini incelemek amacıyla İspanya'da imalat sektöründe 159 işletmede 61 maddeli ölçek ile bir çalışma yapmışlar ve araştırmada teknik olmayan inovasyonlar kapsamında pazarlama ve örgütsel inovasyonları ele almışlar olup, araştırma sonucunda pazarlama ve örgütsel inovasyonlar ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Yiğit ve Özyer (2011), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak bilgi ve inovasyonu incelemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlar ve çalışmada inovasyonu, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak ele almışlardır. İnovasyonların, işletmeler için sürekli etkisini koruyacak bir kaynak olduğu, ancak her

inovasyonun rekabet gücüne olumlu katkı yapmadığı hatta bazı inovasyonların işletme için zaman, para ve müşteri kaybına neden olabileceği çalışmada vurgulanmıştır.

Chiou, Chan, Lettice ve Chung (2011), yeşil tedarik ve yeşil inovasyonun çevresel performans ve rekabet üstünlüğüne etkisini incelemek amacıyla Tayvan'da 124 işletmede 22 maddeli ölçek ile yaptıkları araştırma inovasyonları, ürün, süreç ve yönetsel olmak üzere üç tür olarak ele almışlar olup; araştırma sonucunda ürün, süreç ve yönetsel inovasyonlar ile işletmenin rekabet üstünlüğü arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Epetimehin (2011), pazarlama inovasyonunun işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmasına etkisini incelemek amacıyla 209 işletmede bir araştırma yapmış ve çalışmada pazarlama inovasyonunu ürün, fiyat, yer, tanıtım, insan, süreçler ve fiziksel kanıtlar boyutları şeklinde ele almış olup araştırma sonucunda pazarlama inovasyonunun işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesinde önemli etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Davey ve Sanders (2012), inovasyonu, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temeli olarak ele alıp bir vaka çalışması yapmışlardır ve çalışmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan işletmelerin, inovasyon odaklı işletmeler oldukları belirtilmiş olup, yapılan vaka çalışmasının sonucunda inovasyonların işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmasında temel belirleyici olduğu tespit edilmiştir.

Ar (2012), yeşil ürün inovasyonlarının işletme performansı ve rekabet üstünlüğüne etkisini incelemek amacıyla imalat sektöründe 140 işletmede bir araştırma yapmış ve araştırma sonucunda ürün inovasyonlarının işletmenin rekabet üstünlüğünü kuvvetli ve pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Hana (2013), bilgi ve inovasyonların rekabet üstünlüğünün başarılmasındaki etkisini incelemek amacıyla Çek Cumhuriyetinde 109 işletmede 12 maddeli ölçek ile bir araştırma yapmış ve araştırma sonucunda inovasyonların, işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmasına önemli bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Coşkun, Mesci ve Kılınç (2013), otel işletmelerinin uyguladıkları inovasyon stratejilerinin, stratejik rekabet üstünlüğü sağlamada etkisini incelemek amacıyla 15 işletmede bir alan araştırması yapmışlar ve araştırmada rekabet üstünlüğü stratejileri olarak Porter'ın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri esas alınmış ve yapılan çalışma sonucunda örnekleme sırasıyla en çok maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşma stratejilerinin uygulandığı ve rekabet üstünlüğü ile inovasyon stratejileri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Noorani (2013), kaynak temelli yaklaşımla hizmet inovasyonunun rekabet üstünlüğüne etkisini incelemek amacıyla bir çalışma yapmış ve araştırma sonucunda hizmet inovasyonunun, işletmenin rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkilediği çıkarımını yapmıştır. Sani ve Adamu (2014), inovasyon ve stratejik yönetim ilişkisinde kaynak nadirliği aracı etkisinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü incelemek amacıyla 116 işletmede bir araştırma yapmışlar ve araştırma sonucunda analizi yapılan işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri inovasyona dönüştürerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığını tespit etmişlerdir.

Arungai (2015), süreç inovasyonlarının işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasına etkisini incelemek amacıyla bankacılık sektöründe 94 işletmede araştırma yapmıştır ve araştırma sonucunda süreç inovasyonlarının işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında etkili olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Yapılan alan yazın incelemesinden hareketle, işletmelerin sürdürülebilir

rekabet üstünlüğü elde etmelerinde inovasyon faaliyetlerinin belirleyici bir rol oynadığı söylenebilir. Yenilik faaliyetleri olan ve yenilik yönlü işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesinin, yeniliğe direnen veya yenilikçi olmayan işletmelere göre daha kolay olabileceği yorumu yapılabilir. Bununla birlikte, incelenen çalışmaların büyük çoğunluğunun imalat endüstrisinde ele alınmış çalışmalar olduğu, turizm sektöründe inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisine yönelik yapılmış çalışmaların ise çok zayıf olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda, konaklama sektöründe ve özellikle yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisinin incelenmesine yönelik büyük bir araştırma eksikliğinin olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 7

İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisine Yönelik Alan Yazın

	Yazar(lar)	Yıl	Makale bilgisi	Araştırmanın amacı	Araştırmanın yöntemi	Araştırmanın Bulgular	Araştırmanın Sınırlamaları
1	Kandampully ve Duddy	1999	Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships	Sezme ve inovasyonlar ile rekabet üstünlüğünü kavramsal olarak incelemek	Literatür taraması	Çalışmada, inovasyonların rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin temelinde taklit edilememesinin gerekliliği vurgulanmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
2	Lubit	2001	Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage	Örtük ve yaygın bilgi yönetiminin sürdürülebilir rekabet açısından önemi kavramsal olarak incelemek	Literatür taraması	Çalışmada örtük ve yaygın bilginin işlenerek inovasyona dönüştüğü ve inovasyonun da işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığı çıkarımı yapılmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
3	Sharkie	2003	Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage	Bilgi üretmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada etkisini kavramsal olarak incelemek	Literatür taraması	Çalışmada, işletmelerde bilgi üretilmesinin ve bu bilginin işlenerek inovasyonlara dönüştürülmesinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanılmasında büyük öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
4	Adams ve Lamont	2003	Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage	Bilgi yönetim sistemlerinin inovasyon kaynağı olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisini kavramsal olarak incelemek	Literatür taraması	Çalışma, bilgi ve bilgi yönetim sistemlerinin kendi başına işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayamayacağı, bunun ancak bilgi yönetim sistemlerinin, işletme kaynak ve yeteneklerinin ürün ve süreç inovasyonuna dönüştürülmesi yolu ile işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandırılabilceği temel tezine dayandırılmıştır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
5	Jenssen	2003	Innovation, capabilities and competitive advantage in Norwegian shipping	Norveç nakliyat sektöründe inovasyonun ve yeteneklerin rekabet üstünlüğü sağlama ilişkisini incelemek	Literatür taraması	Çalışmada inovasyonların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığı vurgulanmakla birlikte inovasyonların taklit edilemez olmasının özellikle bu üstünlüğü sağladığı çalışmada vurgulanmıştır.	Araştırma sadece teorik temellidir.

Tablo 7'nin devamı

6	Baaij, Greeven ve Dalen	2004	Persistent Superior Economic Performance, Sustainable Competitive Advantage, and Schumpeterian Innovation	Schumpeterian tarzı inovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve işletme performansına etkisini incelemek	Tarama İçerik analizi 20 işletme	Araştırma sonucunda inovasyonların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için temel olabileceği ve böylece sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü etkileyebileceği ve işletme performansını da etkileyebileceği çıkarımı yapılmıştır.	
7	Pil ve Cohen	2006	Modularity: implications for imitation, Innovation, and sustained advantage	Modülerite, taklit, inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisini incelemek	Literatür taraması	Çalışmada inovasyonların işletmenin rekabet üstünlüğünü etkilediği vurgulanmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
8	Chen, Lai ve Wen	2006	The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage	Yeşil inovasyonun işletmenin rekabet üstünlüğüne etkisini incelemek	Tarama Anket 203 işletme 16 maddeli ölçek	Araştırmada, yeşil inovasyon türleri olarak ürün ve süreç inovasyonları ele alınmış olup, araştırma sonucunda ürün ve süreç inovasyonunun işletmenin rekabet üstünlüğü ile pozitif ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.	
9	Pérez-Luño, Cabrera ve Wiklund	2007	Innovation and Imitation as Sources of Sustainable Competitive Advantage	İnovasyonları ve taklidi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak incelemek	Literatür Taraması	Çalışma sonunda inovasyon yapan ve inovasyonları birebir taklit edilemeyen işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabileceği ve bu açılardan inovasyonun bir sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temeli olduğu vurgulanmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
10	Ireland ve Webb	2007	Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation	İnovasyonların rekabet üstünlüğü yaratma etkisini kavramsal olarak incelemek	Literatür taraması	Çalışmada ürün inovasyonunun etkililik faktörü olduğu, süreç ve yönetsel inovasyonun ise verimlilik faktörü olduğu vurgulanmakta ve süreç ve yönetsel inovasyonun ürün inovasyonuna göre taklit edilebilirliğinin daha zor olması sebebiyle sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığı vurgulanmaktadır. İşletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmasının ürün, süreç ve yönetsel inovasyonun sonucu olduğu vurgulanmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.

Tablo 7'nin devamı

11	Chen, Lin ve Chang	2009	The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets	Tayvan imalat sektöründe öğrenme ve soğurma kapasitesinin inovasyon performansı ve rekabet üstünlüğüne etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 106 işletme 17 maddeli ölçek	Çalışmada inovasyon olarak ürün, süreç ve tüm inovasyonu şeklinde ele alınmış olup, çalışma sonucunda işletmenin inovasyon performansı ile rekabet üstünlüğü elde etmesi arasında kuvvetli ve anlamlı bir ilişki tespit edildiği vurgulanmıştır.	
12	Johannessen ve Olsen	2009	Systemic knowledge processes, innovation and sustainable competitive advantages	Sistemik bilgi süreçleri, inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisini kavramsal olarak incelemek	Literatür taraması	Çalışmada, inovasyonların özellikle taklit edilemez özellikte olması durumunda işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabileceği vurgulanmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
13	Ren, Xie ve Krabbendam	2010	Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms: A pragmatic approach for Chinese firms	Pazarlama inovasyonunun işletmenin rekabet üstünlüğüne etkisini kavramsal olarak incelemek	Literatür taraması Vaka çalışması	Çalışmada, pazarlama inovasyonunun bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasındaki en önemli belirleyici olduğu ve etkisinin büyük olduğu vurgulanmaktadır.	
14	Lee ve Hsieh	2010	A Research In Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability And Sustained Competitive Advantage	Girişimcilik, pazarlama yeteneği, inovasyon yönlülük ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü avantajı ilişkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 118 işletme	Araştırmada inovasyon kapasitesi ürün, süreç, pazarlama ve yönetsel olmak üzere 4 tür ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ise işletmenin karlılığı ve yeteneklerin taklit edilememesi olmak üzere 2 boyuta ele alınmıştır. Araştırma sonucunda hangi tür inovasyonların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerinde etkisi olduğu verilmeksizin, genel olarak inovasyonun işletmelerin rekabet üstünlüğünü etkilediği tespit edilmiştir.	

Tablo 7'nin devamı

15	Walsh, Lynch ve Harrington	2010	Creating Superior Competitive Advantages For The Small Tourism Firm Through Capitalising On The Firm-Level Dynamic Capability Of Innovativeness	İnovasyonları işletmenin bir yeteneği olarak ele alıp, kaynak temelli yaklaşımla rekabet üstünlüğünü incelemek	Literatür taraması	Çalışmada, inovasyonlar değerli, nadir ve taklit edilemez özellikte işletme yetenekleri olması dolayısı ile işletmeye büyük bir rekabet üstünlüğü sağladığı vurgulanmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
16	Camison ve Villar-López	2011	Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynakları olarak inovasyonlar, örgütsel hafıza ve öğrenme kabiliyetlerini incelemek	Tarama Anket uygulaması 159 işletme 61 maddeli ölçek	Araştırmada teknik olmayan inovasyonlar kapsamında pazarlama ve örgütsel inovasyonlar ele alınmış olup, araştırma sonucunda teknik olmayan inovasyonlar ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.	
17	Yiğit ve Özyer	2011	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak bilgi ve inovasyonun kavramsal olarak incelenmesi	Literatür taraması	Çalışmada inovasyon işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü kaynağı olarak ele alınmıştır. İnovasyonun işletmeler için sürekli etkisini koruyacak bir kaynak olduğu, ancak her inovasyonun rekabet gücüne olumlu katkı yapmadığı hatta bazı inovasyonların işletme için zaman, para ve müşteri kaybına neden olabileceği vurgulanmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
18	Chiou, Chan, Lettice ve Chung	2011	The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan	Yeşil tedarik ve yeşil inovasyonun çevresel performans ve rekabet üstünlüğüne etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 124 işletme 22 maddeli ölçek	Araştırmada inovasyonlar, ürün, süreç ve yönetsel olmak üzere 3 tür olarak ele alınmış olup araştırma sonucunda ürün, süreç ve yönetsel inovasyon ile işletmenin rekabet üstünlüğü arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	

Tablo 7'nin devamı

19	Epetimehin	2011	Achieving Competitive Advantage in Insurance Industry: The Impact of Marketing Innovation and Creativity	Pazarlama inovasyonunun işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmasına etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 209 işletme	Araştırmada pazarlama inovasyonu olarak ürün, fiyat, yer, tanıtım, insan, süreçler ve fiziksel kanıtlar boyutları şeklinde ele alınmış olup araştırma sonucunda pazarlama inovasyonunun işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesinde önemli etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.
20	Davey ve Sanders	2012	Serial strategic innovation and sustainable competitive advantage: A longitudinal case	İnovasyonu sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temeli olarak ele alıp vaka çalışması yapmak	Tarama Vaka çalışması	Çalışmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan işletmelerin yenilik odaklı işletmeler oldukları belirtilmiş olup, yapılan vaka çalışmasının sonucunda inovasyonların incelenen işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmasında belirleyici olduğu tespit edilmiştir.
21	Ar	2012	The impact of green product innovation on firm performance and competitive capability	Yeşil ürün inovasyonunun işletme performansı ve rekabet üstünlüğüne etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 140 işletme 14 maddeli ölçek	Araştırma sonucunda ürün inovasyonunun işletmenin rekabet üstünlüğünü kuvvetli ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
22	Hana	2013	Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge	Bilgi ve inovasyonun rekabet üstünlüğünün başarılmasındaki etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 109 işletme 12 maddeli ölçek	Araştırma sonucunda inovasyonun işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
23	Coşkun, Mesci ve Kılınç	2013	Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma	Otel işletmelerinin uyguladıkları inovasyon stratejilerinin stratejik rekabet üstünlüğü sağlamada etkisini incelemek	Tarama Mülakat 15 işletme 8 açık uçlu soru	Araştırmada rekabet üstünlüğü stratejileri olarak Porter'ın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri esas alınmış ve yapılan çalışma sonucunda örnekleme sırasıyla en çok maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşma stratejilerinin uygulandığı ve rekabet üstünlüğü ile inovasyon stratejileri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7'nin devamı

24	Noorani	2014	Service Innovation And Competitive Advantage	Kaynak temelli yaklaşımla hizmet inovasyonunun rekabet üstünlüğüne etkisini incelemek	Tarama Mülakat 2 işletme	Araştırma sonucunda hizmet inovasyonunun işletmenin rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkilediği çıkarımı yapılmıştır.	
25	Sani ve Adamu	2014	Enhancing Sustainable Competitive Advantage: The Mediating Effect of Resource Rareness between Strategic Management Elements and Innovation. Experience from Nigeria's Manufacturing Sector	İnovasyon ve stratejik yönetim ilişkisinde kaynak nadirliği aracı etkisinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü incelemek	Tarama Anket uygulaması 116 işletme	Araştırma sonucunda analizi yapılan işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri inovasyonlara dönüştürerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığı tespit edilmiştir.	
26	Arungai	2015	Influence of Service Process Innovation on Competitive Advantage in the Banking Sector in Kenya	Süreç inovasyonunun işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasına etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 94 anket	Araştırma sonucunda süreç inovasyonunun işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında etkili olduğu sonucu ortaya konulmuştur.	

II.5. İnovasyon ve İşletme Performansı İlişkisine Yönelik Alan Yazın

Mevcut alan yazın incelendiğinde inovasyon ve işletme performansı ilişkisini inceleyen farklı çalışmalar ve birbirinden farklı sonuçlar elde edildiği görülebilmektedir. Subramanian ve Nilakanta (1996), inovasyon ile işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla 143 işletme üzerinde bir anket uygulaması ile veri toplamışlar ve yapılan analizler sonucunda örgütsel inovasyonların koordinasyon, işbirliğini ve verimliliği arttırdığı, teknik inovasyonların ise işletmenin rekabet üstünlüğünü ve etkililiğini (pazar payı, satışlar) arttırdığını tespit etmişlerdir. Genel olarak inovasyonların işletme performansını arttırdığını tespit etmişlerdir.

Gopalakrishnan (2000), inovasyon boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bankacılık sektöründe 101 işletmede 35 maddeli ölçek ile bir araştırma yürütmüş ve araştırma sonucunda inovasyonlar ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir.

Klomp ve Van Leeuwen (2001), inovasyon ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Hollanda'nın toplumsal inovasyon anketinden derlenen veri üzerinde içerik analizi yapmışlar ve çalışma sonucunda ürün ve süreç inovasyonlarının işletmenin satış performansını, verimliliğini ve istihdam büyüklüğüne önemli düzeyde katkı sağladığı sonucuna erişmişlerdir.

Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002), öğrenme odaklılık, inovasyon yeteneği ve işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla imalat sanayinde 187 işletmede 28 maddeli ölçek ile bir araştırma yapmışlar ve araştırmada inovasyon yeteneğini 6 madde ve işletme performansını objektif (yatırımın getirisi, aktif karlılık ve satış gelirleri) ve subjektif (toplam karlılık) boyutlar şeklinde ele almışlardır. Araştırma sonucunda işletmenin inovasyon yeteneği ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki tespit

edilmiş ve işletme ne kadar çok inovasyon yönlü olursa o oranda işletme performansının artacağı yönünde çıkarımda bulunulmuştur.

Baer ve Frese (2003), süreç inovasyonu, psikolojik güvenlik ve işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla Almanya imalat sanayisinde 47 işletmede 26 maddeli ölçek ile bir araştırma yürütmüş ve araştırma sonucunda süreç inovasyonu ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Hult, Hurley ve Knight (2004), inovasyon yönlülüğün işletme performansı üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla 181 işletmede 39 maddeli ölçek ile bir araştırma yapmış ve araştırma sonucunda işletme inovasyon yönlülüğünün işletmenin performansını doğrudan pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. İşletmenin başarılı bir performans gösterebilmesinde inovasyon faaliyetlerinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Deshpande ve Farley (2004), örgütsel kültür, pazar odaklılık, inovasyon yönlülük ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla daha önceki yıllarda farklı ülkelerde yapmış oldukları altı çalışmaya içerik analizi yapmışlar ve analiz sonucunda pazar odaklılık ve inovasyon yönlülüğün işletme performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Thornhill (2006) bilgi, inovasyon ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Kanada işyeri ve çalışan anketi sonuçlarına göre 845 işletme verisine içerik analizi yapmış ve çalışma sonucunda işletmelerin inovasyon yapması ile gelirlerinin artması (finansal performansı) arasında kuvvetli ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Mazzanti, Pini ve Tortia (2006), örgütsel inovasyon, insan kaynakları ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 71 işletmede bir çalışma

gerçekleştirmişler ve araştırma sonucunda örgütsel inovasyon ile işletmenin genel performansı arasında kuvvetli ve pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Prajogo (2006), imalat sanayinde ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin inovasyon, işletme performansı ilişkisini karşılaştırmalı olarak incelemek amacıyla Avustralya'da faaliyet gösteren 194 işletmede bir araştırma yapmış ve araştırmada inovasyon türleri olarak ürün ve süreç inovasyonları ele alınmıştır. İşletme performansını ise satış büyüklüğü, pazar payı ve karlılık olarak 3 boyutta incelemiştir. Araştırma sonucunda inovasyon türleri ile işletme performansı ilişkisinde imalat sektörü ile hizmet sektörü arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş olup, her iki sektörde de inovasyonlar ile işletme performansı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. İnovasyonlar ile işletme performansı ilişkisinde imalat sektörünün hizmet sektörüne göre daha güçlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Günday, Ulusoy, Kılıç ve Alpan (2008), inovasyon belirleyicilerini ve inovasyon ile işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla imalat sanayinde 184 işletmede 41 maddeli bir ölçek ile araştırma yapmışlar ve araştırmada inovasyonları dört tür; ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon olarak, işletme performansını ise inovasyon, üretim, pazarlama ve finansal performans olmak üzere dört boyutta ele almışlardır. Araştırma sonucunda dört tür inovasyonunda (ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel) işletmenin üretim ve inovasyon performansını pozitif yönde etkilediği, ayrıca işletmenin inovasyon, üretim ve pazarlama performanslarının işletmenini finansal performansını etkilediğini tespit etmişlerdir.

Lyu, Yan ve Li (2009), hizmet sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde bilgi teknolojileri, inovasyon ve işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla 135 işletmede bir çalışma yapmışlar ve araştırmada inovasyonları;

ürün, süreç ve yönetimsel inovasyon şeklinde üç tür olarak ele almışlardır. İşletme performansını ise faaliyet performansı, müşteri şikayet oranı ve müşterilere yanıt hızı olarak üç boyutta ele almışlardır. Araştırma sonucunda tüm inovasyon türleri (ürün, süreç ve yönetimsel) ile işletme performansı boyutları arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Bowen, Rostami ve Steel (2010), inovasyon ile işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla 55 çalışmanın meta analizini yapmışlar ve çalışma sonucunda ürün ve süreç inovasyonları ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişler ve özellikle hizmet işletmeleri ve küçük işletmelerde inovasyonların pazar performansı ile ilişkisinin diğer performans boyutlarına göre daha güçlü olduğunu belirtmişlerdir.

Rhee, Park ve Lee (2010), Güney Kore'de faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde inovasyon yönlülük ve işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla 333 işletmede 31 maddeli ölçek ile bir çalışma yapmışlar ve araştırma sonucunda öğrenme odaklılığın inovasyon yönlülüğü pozitif yönde etkilediği ve işletme inovasyon yönlülüğünün de işletme performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2011), inovasyon, örgütsel öğrenme ve işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla İspanya'da faaliyet gösteren 451 işletmede 30 maddeli ölçek ile bir araştırma yapmış ve araştırmada inovasyonlar üç boyutta; ürün, süreç ve yönetimsel inovasyon olarak ve işletme performansı pazar payı, karlılık ve verimlilik olarak ele alınmıştır. Araştırma sonucunda inovasyon türleri ile işletme performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Günday, Ulusoy, Kılıç ve Alpan (2011), ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonların, inovasyon performansı, pazarlama performansı ve finansal performansa etkisini incelemek amacıyla imalat sanayinde faaliyet gösteren 184 işletmede 311 maddeli

ölçek ile bir araştırma yapmış ve örgütsel inovasyonların, süreç ve pazarlama inovasyonlarını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Süreç inovasyonunun da ürün inovasyonunu pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca pazarlama inovasyonunu, ürün inovasyonunu pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Nihayetinde ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonların işletmenin performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Tajeddini (2011), inovasyon yönlülüğün faaliyet etkililiği ve maliyet verimliliğine etkisini restoranlar örneğinde incelemek amacıyla 211 restoranda bir araştırma yapmış ve araştırmada Hurley ve Hult (1998) tarafından geliştirilen inovasyon yönlülük ölçeği kullanılmış olup araştırma sonucunda işletme inovasyon yönlülüğünün faaliyet etkililiği (hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti) ve maliyet verimliliğini (üretkenlik, çalışan başına satış) kuvvetli şekilde pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Özgür-Güler ve Kanber (2011) inovasyonların, inovasyon performansına olan etkisini incelemek amacıyla imalat sanayinde faaliyet gösteren 110 işletmede 36 maddelik ölçek ile bir araştırma yapmışlar ve araştırma sonucunda inovasyon türlerinin tamamının inovasyon performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca, inovasyon performansını en çok etkileyen bağımsız değişkenin örgütsel inovasyon olduğunu saptamışlardır.

Rosenbusch, Brinckmann ve Bausch (2011) inovasyon ile işletme performansı ilişkisini belirlemek amacıyla 47 çalışmaya meta analizi yapmışlar ve çalışma sonucunda küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ürün ve süreç inovasyonları odaklı olmalarının işletme performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Erdem, Gökdeniz ve Met (2011), konaklama sektöründe inovasyon yönlülük ile işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla Antalya'da faaliyet gösteren 44 otelde

33 maddeli ölçek ile bir çalışma yapmışlar ve araştırmada inovasyon yönlülük 10 önerme ile işletme performansı ise ürün/hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, satışlar, verimlilik, pazar payı, kârlılık ve amaçlara ulaşma düzeyi olarak yedi boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucunda inovasyon yönlülüğün işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Gronum, Verreynne ve Kastle (2012), küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde şebekelerin inovasyona ve işletme performansına etkisini incelemek amacıyla 1435 işletme üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda şebeke kurma, inovasyon ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun yanında, inovasyonlar ile işletme performansının dört türünün de (mal/hizmetlerin satış gelirleri, sunulan ürün/hizmet aralığı, karlılık ve verimlilik) pozitif yönde ilişkisi olduğu araştırmada tespit edilmiştir.

Erdem, Gül ve Gül (2013), pazar yönlülük, inovasyon yönlülük ve firma performansı ilişkisini incelemek amacıyla Antalya'da faaliyet gösteren 40 otelde 33 maddeli bir ölçek ile bir araştırma yapmış ve araştırmada inovasyon yönlülüğün ölçülmesinde Calantone (2002), tarafından geliştirilen ölçek kullanılmış olup işletme performansı 12 madde (tedarikçi memnuniyet düzeyi, ürün geliştirme başarısı, müşteri memnuniyeti, iş gören memnuniyeti, imaj, ortalama doluluk oranı, pazar payı, ürün kalitesi, verimlilik, amaçlara ulaşma düzeyi, satışlar ve karlılık) ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda inovasyon yönlülük ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Lin, Tan ve Yong (2013), pazar talebi, ürün inovasyonu ve işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla Vietnam imalat sanayisinde faaliyet gösteren 208 işletmede 23 maddelik ölçek ile bir araştırma yapmışlar ve araştırma sonucunda yeşil ürün

inovasyonu ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit etmişlerdir.

Demirel, Keskin, Baş ve Yıldız (2013), departmanlar arası ortaklaşa rekabet stratejisinin inovasyon ve inovasyonun algılanan işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bankacılık sektöründe bir araştırma yapmışlar araştırma sonucunda ortaklaşa rekabet ile inovasyon, inovasyon ile işletmenin finansal performansı ve ortaklaşa rekabet ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Hassan, Shaukat, Nawaz ve Naz (2013), farklı türdeki inovasyon türlerinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Pakistan imalat sanayisinde faaliyet gösteren 150 işletmede 41 maddelik ölçek ile bir araştırma yapmışlar ve araştırma sonucunda örgütsel inovasyonun, ürün, süreç ve pazarlama inovasyonlarını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Süreç inovasyonunun, ürün inovasyonunu pozitif yönde etkilediğini ve pazarlama inovasyonunun da, ürün inovasyonunu pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Dört inovasyon türünün de (ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel) işletmenin performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Ruiz-Jimenez ve Fuentes-Fuentes (2013), İspanya'da faaliyet gösteren teknoloji temelli işletmelerin ürün ve süreç inovasyonlarının, bilgi birleştirme kapasitesi ve işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 205 işletmede 19 maddelik ölçek ile bir araştırma yapmışlar ve araştırma sonucunda ürün ve süreç inovasyonlarının her ikisinin de işletme performansını doğrudan pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca ürün ve süreç inovasyonlarının işletmenin bilgi birleştirme kabiliyeti ve işletme performansı ilişkisinde aracı etkiye sahip olduğu da araştırmada ortaya konulmuş bir diğer sonuçtur.

Uzkurt, Kumar, Kimzan ve Eminoğlu (2013), inovasyon, örgüt kültürü ve

işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla bankacılık sektöründe 154 işletmede 46 maddeli ölçek ile bir araştırma yapmışlar ve araştırmada inovasyonları; artımsal inovasyon, müşterilere avantaj sağlayan inovasyon ve işletmeye risk olan inovasyon şeklinde üç tür olarak ele almışlardır. İşletme performansı ise finansal performans kapsamında karlılık, pazar payı ve pazar değeri boyutları ile ele alınmıştır. Araştırmada yapılan regresyon analizi sonucunda inovasyonların işletme performansı boyutlarını doğrudan ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, inovasyonların örgüt kültürü ve işletme performansı ilişkisinde aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Thakur ve Hale (2013), hizmet inovasyonunun ABD ve Hindistan karşılaştırması ile işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla 315 işletmede 36 maddeli ölçek ile bir araştırma yapmışlar ve araştırmada hizmet inovasyonunu altı madde ile işletme performansını ise finansal olmayan (müşteri sadakati, imaj, diğer ürünlerin karlılığına katkı, müşteri sayısı) ve finansal performansı (pazar payı, satışlar, karlılık, toplam satışlar) olmak üzere iki boyutta ele almışlardır. Araştırma sonucunda hizmet inovasyonunun her iki performans boyutunu da pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Atalay, Anafarta ve Sarvan (2013), Türk otomotiv sektörü örneğinde inovasyonlar ile işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla bir çalışma yapmış ve araştırmada inovasyon türlerini OECD tarafından tanımlanan ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon şeklinde dört tür olarak ele almışlardır. İşletme performansını ise finansal olmayan altı madde şeklinde ele almışlardır. Araştırma sonucunda ürün ve süreç inovasyonlarının işletme performansını pozitif yönde etkilediği, pazarlama ve örgütsel inovasyonların ise işletme performansına etkisiz olduğu sonucuna erişmişlerdir.

Camison ve Lopez (2014), örgütsel inovasyon ile teknolojik inovasyon

yeteneklerinin ilişkisini incelemek ve kaynak temelli yaklaşımla işletme performansına etkilerini analiz etmek amacıyla 144 işletmede 48 maddeli ölçek ile bir araştırma yapmışlar ve araştırma sonucunda örgütsel inovasyon ile işletme performansı arasında ve örgütsel inovasyon ile süreç inovasyonu arasında pozitif bir ilişki olduğunu, ürün inovasyonu ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmada, süreç inovasyonu ile işletme performansı arasında doğrudan bir ilişki tespit edilememiş olup, süreç inovasyonunun ürün inovasyonu aracılığıyla işletme performansı ile ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tüfekci ve Tüfekci (2014), pazarlama inovasyon ile pazarlama performansı ilişkisini incelemek amacıyla bir vaka çalışması yapmışlar ve araştırmada pazarlama inovasyonunu ürün, fiyat ve pazarlama iletişimi inovasyonları olarak ele almışlar olup, pazarlama performansını ise toplam satışlar ve müşteri memnuniyeti olarak ele almışlardır. Araştırma sonucunda pazarlama inovasyonu ile pazarlama performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Mattsson ve Orfila-Sintes (2014), inovasyonların işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla 331 otelde 33 maddeli ölçek ile bir araştırma yapmış ve araştırmada inovasyonlar olarak yönetimsel, dışsal, hizmet ve arka ofis inovasyonları ele alınmıştır. İşletme performansı ise pazarlama performansı, ekonomik performans ve finansal performans şeklinde ele alınmıştır. Araştırma sonucunda inovasyon türlerinin işletmenin doluluk ve karlılık performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Küçük ve Kocaman (2014) müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve işletme performans ilişkisini turizm sektörü bağlamında incelemek amacıyla Ağrı ilinde bir araştırma yapmışlar ve araştırmada inovasyon yönlülüğü altı madde ile ve işletme

performansını 12 madde (tedarikçi memnuniyeti, ürün geliştirme başarısı, müşteri memnuniyeti, iş gören memnuniyeti, imaj, ortalama doluluk oranı, pazar payı, ürün kalitesi, verimlilik, amaçlara ulaşma düzeyi, satışlar ve karlılık) ile ölçmüşlerdir. Araştırma sonucunda inovasyon yönlülük ile işletme performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Campo, Diaz ve Yagüe (2014), inovasyon odaklılık, işletme performansı arasındaki ilişkiyi pazar türbülansı aracı etkisi ile incelemek amacıyla 151 işletmede bir araştırma yapmışlar ve araştırmada inovasyon odaklılık düzeyi, rakip işletmelere göre karşılaştırma esasına dayalı olarak ürün inovasyonu için sermaye artırımını, insan kaynaklarına yatırım ve yönetsel inovasyona yatırım şeklinde ele alınmıştır. İşletme performansı ise ekonomik sonuçlar, pazarlama performansı ve finansal performans şeklinde üç boyutta incelenmiştir. Araştırma sonucunda inovasyonlar ile pazarlama performansı arasında doğrusal, kuvvetli ve pozitif ilişki, ekonomik ve finansal performans ile ise dolaylı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Minna (2014), inovasyon yeteneği ile işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla 311 işletmede 32 maddeli ölçek ile bir araştırma yapmış ve araştırmada inovasyon yeteneği yedi boyutta (dışsal bilgi, çalışma iklimi, kavrama ve örgütsel yapı, yenileme, katılımcı liderlik kültürü, bireysel aktivite ve *know-how* gelişimi), işletme performansı ise finansal performans ve faaliyet performansı olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucunda kavrama ve örgütsel yapı, katılımcı liderlik kültürü ve *know-how* gelişimi ile finansal ve faaliyet performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Raja ve Wei (2014), inovasyon, kalite uygulamaları ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Pakistan'da 157 işletmede 54 maddeli ölçek ile bir

araştırma yapmışlar ve araştırmada inovasyon türlerini ürün/hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyon şeklinde dört tür olarak ele almışlardır. İşletme performansını ise müşteri memnuniyeti, çalışan performansı, finansal performans ve toplumsal boyut şeklinde dört boyutta ele almışlardır. Araştırma sonucunda pazarlama inovasyonu ile müşteri performansı ve toplumsal boyut arasında kuvvetli bir ilişki, ürün ve süreç inovasyonları ile müşteri performansı arasında kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. İnovasyon türleri ile finansal performans arasında ise daha zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

İnovasyon ve işletme performansı ilişkisine yönelik mevcut alan yazın incelemesinden yola çıkarak, yapılmış olan çalışmaların ekseriyetinin imalat sanayinde gerçekleştirilmiş olduğu anlaşılmaktadır. İncelenen turizm sektöründe yapılmış olan çalışmalardan yalnızca birinin (Tajeddini, 2011) yiyecek ve içecek işletmelerinde gerçekleştirildiği, diğerlerinin ise konaklama işletmelerinde yapıldığı görülmektedir. Konaklama işletmelerinde az sayıda yapılmış çalışmalardan bazılarında inovasyon faaliyetleri ile işletme performansı ilişkisi incelenirken, bazılarında ise işletmelerin inovasyon yönlülüğü ile işletme performansı ilişkisinin incelendiğine tanık olunmaktadır. Yiyecek ve içecek işletmelerinde yapılmış olan söz konusu çalışmada da inovasyon faaliyetlerinin değil, işletmenin inovasyon yönlülüğünün incelendiği görülmektedir. Bu bağlamda, turizm alan yazınında inovasyon faaliyetleri ve işletme performansı ilişkisini inceleyen yeterince çalışmanın olmadığını, yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon faaliyetlerine yönelik ise çok sınırlı sayıda çalışmaya rastlanıldığını ve bu anlamda büyük bir çalışma eksikliğinin olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 8

İnovasyon ve İşletme Performansı İlişkisine Yönelik Alan Yazın

	Yazar(lar)	Yıl	Makale Bilgisi	Araştırmanın Amacı	Araştırmanın Yöntemi	Araştırmanın Bulguları	Araştırmanın Sınırlamaları
1	Subramanian ve Nilakanta	1996	Organisational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organisational Determinants of Innovation, and Measures of Organisational Performance	İnovasyonlar ile işletme performansı ilişkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 143 işletme	Araştırma sonucunda örgütsel inovasyonun koordinasyon, iş birliğini ve verimliliği arttırdığı, teknik inovasyonun ise işletmenin rekabetçiliği ve etkililiğini (pazar payı, satışlar) arttırdığı tespit edilmiştir. İnovasyonların işletme performansını etkilediği tespit edilmiştir.	
2	Gopalakrishnan	2000	Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance	İnovasyon boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek	Tarama Anket uygulaması 101 işletme 35 maddeli ölçek	Araştırma sonucunda inovasyonlar ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	
3	Klomp ve van Leeuwen	2001	Linking Innovation and Firm Performance: A New Approach	İnovasyon ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek	Tarama İçerik analizi 8328 işletme	Araştırma sonucunda ürün ve süreç inovasyonlarının işletmenin tüm satış performansı, verimliliği ve istihdam büyümesine önemli düzeyde katkı sağladığı sonucuna erişilmiştir.	
4	Calantone, Cavusgil ve Zhao	2002	Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance	Öğrenme odaklılık, yenilik kabiliyeti ve işletme performansı ilişkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 187 anket 28 maddeli ölçek	Araştırma yenilikçilik 6 madde ile ve işletme performansı objektif (ROI, ROA ve ROS) ve sübjektif (toplam karlılık) şeklinde ele alınmıştır. Araştırma sonucunda işletmenin yenilik yapma kabiliyeti ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiş ve işletme ne kadar çok inovasyon yönlü olursa o oranda işletme performansının artacağı yönünde çıkarımda bulunulmuştur.	

Tablo 8'in devamı

5	Baer ve Frese	2003	Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance	Süreç inovasyonu, psikolojik güvenlik ve işletme performansı ilişkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 47 işletme 26 maddeli ölçek	Araştırma sonucunda süreç inovasyonu ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	
6	Hult, Hurley ve Knight	2004	Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance	Yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemek	Tarama Anket uygulaması 181 anket 39 maddeli ölçek	Araştırma sonucunda işletmenin yenilikçiliğinin işletmenin performansını doğrudan pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. İşletmenin başarılı bir performans gösterebilmesinde inovasyon faaliyetlerinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır.	
7	Deshpande ve Farley	2004	Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey	Örgütsel kültür, pazar odaklılık, yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek	Tarama Kendi çalışmalarının içerik analizi	İnceleme sonucunda yapılan çalışmada önceki yapılan 6 çalışmanın verisi esas alınarak pazar odaklılık ve yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.	
8	Thornhill	2006	Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes	Bilgi, inovasyon ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek	Tarama İçerik analizi 845 işletme	Araştırma sonucunda işletmenin inovasyon yapması ile gelirlerinin artması (finansal performansı) arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu saptanmıştır.	
9	Mazzanti, Pini ve Tortia	2006	Organisational innovations, human resources and firm performance: the Emilia-Romagna food sector	Örgütsel inovasyonlar, insan kaynakları ve işletme performansı ilişkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 71 işletme	Araştırma sonucunda örgütsel inovasyonlar ile işletmenin genel performansı arasında kuvvetli ve pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.	

Tablo 8'in devamı

10	Prajogo	2006	The Relationship between Innovation and Business Performance-A Comparative Study between Manufacturing and Service Firms	İmalat ve hizmet işletmeleri karşılaştırmalı inovasyon, işletme performansı ilişkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 194 işletme 12 maddeli ölçek	Araştırmada inovasyon türleri olarak ürün ve süreç inovasyonları ele alınmıştır. İşletme performansı ise satış büyüklüğü, pazar payı ve karlılık olarak 3 boyutta incelenmiştir. Araştırma sonucunda inovasyon türleri ile işletme performansı ilişkisinde imalat sektörü ile hizmet sektörü arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş olup, her iki sektörde de pozitif ilişki tespit edilmiştir. İnovasyonlar ile işletme performansı ilişkisinde imalat sektörünün hizmet sektörüne göre daha güçlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.
11	Gunday, Ulusoy, Kilic ve Alphan	2008	Modeling Innovation: Determinants of Innovativeness and the Impact of Innovation on Firm Performance	Yenilikçilik ile işletme performansı ilişkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 184 işletme 41 maddeli ölçek	Araştırmada inovasyonlar 4 tür ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonlar olarak, işletme performansı ise yenilik, üretim, pazarlama ve finansal performans olmak üzere 4 boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucunda 4 tür inovasyonun da işletmenin üretim ve yenilik performansını pozitif yönde etkilediği, ayrıca işletmenin yenilik, üretim ve pazarlama performanslarının finansal performansı etkilediği tespit edilmiştir.
12	Lyu, Yan ve Li	2009	The Relationship among Information Technology, Innovation and Firm Performance-An Empirical Study of Business Services in SMEs	Bilgi teknolojileri, inovasyon ve işletme performansı ilişkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 135 işletme	Araştırmada inovasyonlar; ürün, süreç ve yönetsel inovasyonlar şeklinde 3 tür olarak ele alınmıştır. İşletme performansı ise faaliyet performansı, müşteri şikayet oranı ve müşterilere yanıt hızı olarak 3 boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucunda tüm inovasyon türleri ile işletme performansı boyutları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.
13	Bowen, Rostami ve Steel	2010	Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation.	İnovasyon ile işletme performansı ilişkisini incelemek	Tarama Meta analizi 55 makale	Çalışma sonucunda ürün ve süreç inovasyonu ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve özellikle hizmet işletmeleri ve küçük işletmelerde inovasyonun pazar performansı ile ilişkisinin daha güçlü olduğunun çalışmada tespit edildiği belirtilmiştir.

Tablo 8'in devamı

14	Rhee, Park ve Lee	2010	Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation	Güney Kore örneğinde Kobi'lerde inovasyon yönlülük işletme performansı ilişkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 333 işletme 31 maddeli ölçek	Araştırma sonucunda öğrenme odaklılığın inovasyonu etkilediği ve inovasyonun da işletme performansını etkilediği hipotezleri kabul edilmiştir.	
15	Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle	2011	Innovation, organizational learning, and performance.	İnovasyon, örgütsel öğrenme ve işletme performansı ilişkisini bir arada incelemek	Tarama Anket uygulaması 451 işletme 30 maddeli ölçek	Araştırmada inovasyon üç boyutta; ürün, süreç ve yönetsel inovasyon olarak ve işletme performansı pazar payı, karlılık ve verimlilik olarak ele alınmıştır. Araştırma sonucunda inovasyon türleri ile işletme performansı türleri arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.	
16	Gunday, Ulusoy, Kilic ve Alpan	2011	Effects of innovation types on firm performance	Örgütsel, süreç, ürün ve pazarlama inovasyonlarının inovasyon performansı, pazarlama performansı ve finansal performansa etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 184 işletme 311 maddeden oluşan ölçek	Örgütsel inovasyonun, süreç ve pazarlama inovasyonunu pozitif yönlü etkilediğini tespit etmişlerdir. Süreç inovasyonunun da ürün inovasyonunu pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca pazarlama inovasyonunun, ürün inovasyonunu pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Nihayetinde ürün, pazarlama ve örgütsel inovasyonların işletmenin performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.	
17	Tajeddini	2011	The effects of innovativeness on effectiveness and efficiency	İnovasyon yönlülüğün faaliyet etkililiği ve maliyet verimliliğine etkisini restoranlar örneğinde incelemek	Tarama Anket uygulaması 211 restoran	Araştırmada Hurley ve Hult tarafından geliştirilen yenilikçilik ölçeği kullanılmış olup araştırma sonucunda yenilikçiliğin faaliyet etkililiği (hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti) ve maliyet verimliliğini (üretkenlik, çalışan başına satış) kuvvetli şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır.	
18	Özgür-Güler ve Kanber	2011	İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerine Etkileri	İmalat sanayinde inovasyonların inovasyon performansına olan etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 110 işletme 36 maddeli ölçek	Araştırma sonucunda inovasyon türlerinin tamamının inovasyon performansını pozitif yönde etkilediği tespit etmişlerdir. İnovasyon performansını en çok etkileyen değişkenin örgütsel inovasyon olduğunu saptamışlardır.	

Tablo 8'in devamı

19	Rosenbusch, Brinckmann ve Bausch	2011	Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs	Hangi inovasyonların hangi şartlarda işletme performansını etkilediğini belirlemeye çalışmak	Tarama Meta analizi 47 makale	Araştırma sonucunda KOBİ'lerin ürün ve süreç inovasyonları odaklı olmalarının işletme performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.	
20	Erdem, Gökdeniz ve Met	2011	Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği	Konaklama sektöründe yenilikçilik işletme performansı ilişkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 44 işletme 33 maddeli ölçek	Araştırmada yenilikçilik 10 önerme ile işletme performansı ise ürün/hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, satışlar, verimlilik, pazar payı, kârlılık ve amaçlara ulaşma düzeyi olarak 7 boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucunda yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.	
21	Gronum, Verreyne ve Kastle	2012	The Role of Networks in Small and Medium- Sized Enterprise Innovation and Firm Performance	KOBİ'lerde şebekelerin inovasyona ve işletme performansına katkısını anlamaya çalışmak	Tarama Anket uygulaması 1435 işletme 38 maddeli ölçek	Araştırma sonucunda şebeke kurmak, inovasyon ve işletme performansı arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında inovasyonların işletme performansının dört türü ile de (mal/hizmetlerin satış gelirleri, sunulan ürün/hizmet aralığı, karlılık ve verimlilik) pozitif yönde ilişkisi olduğu araştırmada tespit edilmiştir.	
22	Erdem, Gül ve Gül	2013	Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	Pazar yönlülük, yenilik yönlülük ve firma performansı ilişkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 40 işletme 33 maddeli ölçek	Araştırmada yenilik yönlülük Calantone (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmış olup işletme performansı 12 madde (tedarikçi memnuniyet düzeyi, ürün geliştirme başarısı, müşteri memnuniyeti, iş gören memnuniyeti, imaj, ortalama doluluk oranı, pazar payı, ürün kalitesi, verimlilik, amaçlara ulaşma düzeyi, satışlar ve karlılık) ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda yenilik yönlülük ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.	

Tablo 8'in devamı

23	Lin, Tan ve Yong	2013	Market demand, green product innovation, and firm performance: evidence from Vietnam motorcycle industry	Pazar talebinin ürün inovasyonu ve işletme performansını nasıl etkilediğini araştırmak	Tarama Anket uygulaması 208 işletme 23 maddeli ölçek	Araştırma sonucunda yeşil ürün inovasyonları ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.	
24	Demirel, Keskin, Baş ve Yıldız	2013	Departmanlar Arası Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin İnovasyon ve İnovasyonun Algılanan İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi	İnovasyonların işletme performansına etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 202 anket 21 maddeli ölçek	Araştırma sonucunda ortaklaşa rekabet ile inovasyon, inovasyon ile işletmenin finansal performansı ve ortaklaşa rekabet ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.	
25	Hassan, Shaukat, Nawaz ve Naz	2013	Effects of Innovation Types on Firm Performance: an Empirical Study on Pakistan's Manufacturing Sector	Farklı türdeki inovasyon türlerinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 150 anket 41 maddeli ölçek	Araştırma sonucunda örgütsel inovasyonun, ürün, süreç ve pazarlama inovasyonunu pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Süreç inovasyonunun ürün inovasyonunun pozitif yönde etkilediğini ve pazarlama inovasyonunun da, ürün inovasyonunu pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Dört inovasyon türünün de (ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel) işletmenin performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.	
26	Ruiz-Jimenez ve Fuentes-Fuentes	2013	Knowledge combination, innovation, organizational performance in technology firms	Teknoloji temelli işletmelerin ürün ve süreç inovasyonlarının bilgi birleştirme kapasitesi ve işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek	Tarama Anket uygulaması 205 anket 19 maddeli ölçek	Araştırma sonucunda ürün ve süreç inovasyonlarının her ikisinin de işletme performansını doğrudan etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca ürün ve süreç inovasyonlarının işletmenin bilgi birleştirme kabiliyeti ve işletme performansı ilişkisinde aracı etkiye sahip olduğu da araştırmada ortaya konulmuş bir diğer sonuçtur.	

Tablo 8'in devamı

27	Uzkurt, Kumar, Kimzan ve Eminoğlu	2013	Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance A study of the banking sector in Turkey	İnovasyon, örgüt kültürü ve işletme performansı ilişkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 154 işletme 46 maddeli ölçek	İnovasyonlar; artımsal, müşterilere avantaj sağlayan ve işletmeye risk olan inovasyon şeklinde 3 tür olarak ele alınmıştır. İşletme performansı ise finansal kapsamında karlılık, pazar payı ve pazar değeri ile ele alınmıştır. Araştırmada analiz sonucunda inovasyonun işletme performansı boyutlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İnovasyonun örgüt kültürü ve işletme performansı ilişkisinde aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.	
28	Thakur ve Hale	2013	Service innovation: A comparative study of U.S. and Indian service firms	Hizmet inovasyonunun ABD ve Hindistan karşılaştırması ile işletme üzerindeki etkilerini incelemek	Tarama Anket uygulaması 315 yönetici 36 maddeli ölçek	Araştırmada hizmet inovasyonu 6 madde ile işletme performansı ise finansal olmayan (müşteri sadakati, imaj, diğer ürünlerin karlılığına katkı, müşteri sayısı) ve finansal performans (pazar payı, satışlar, karlılık, toplam satışlar) şeklinde 2 boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucunda hizmet inovasyonunun her iki performans boyutunu da pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.	
29	Atalay, Anafarta ve Sarvan	2013	The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry	Türk otomotiv sektörü örneğinde inovasyonlar ile işletme performansı ilişkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 113 anket 27 maddeli ölçek	Araştırmada inovasyon türleri OECD tarafından tanımlanan ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonlar olarak 4 türde ele alınmıştır. İşletme performansı ise finansal olmayan boyutlar ile ele alınmıştır. Araştırma sonucunda ürün ve süreç inovasyonlarının işletme performansını etkilediği, pazarlama ve örgütsel inovasyonların ise işletme performansını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.	
30	Camison ve Lopez	2014	Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance	Örgütsel inovasyon ile teknolojik inovasyon yeteneklerinin ilişkisini incelemek ve kaynak temelli yaklaşımla işletme performansına etkilerini analiz etmek	Tarama Anket uygulaması 144 işletme 48 maddeli ölçek	Araştırma sonucunda örgütsel inovasyon ile işletme performansı ve süreç inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu, ürün inovasyonu ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, süreç inovasyonu ile işletme performansı arasında doğrudan bir ilişki tespit edilememiş olup, süreç inovasyonu ile ürün inovasyonu vasıtasıyla işletme performansı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.	

Tablo 8'in devamı

31	Tüfekci ve Tüfekci	2014	Pazarlama yeniliği ile Pazarlama Performansı ilişkisini açıklamaya Yönelik bir vaka çalışması	Pazarlama yeniliği ile pazarlama performansı ilişkisini incelemek	Tarama Vaka çalışması	Araştırmada pazarlama inovasyonu 3 boyutta ürün, fiyat ve pazarlama iletişimi yenilikleri olarak ele alınmış olup, pazarlama performansı ise toplam satışlar ve müşteri memnuniyeti olarak ele alınmıştır. Araştırma sonucunda pazarlama inovasyonu ile pazarlama performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
32	Mattsson ve Orfila-Sintes	2014	Hotel Innovation and Its Effect on Business Performance	Otel inovasyonlarının işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 331 işletme 33 maddeli ölçek	Araştırmada inovasyonlar olarak yönetsel, dışsal, hizmet ve arka ofis inovasyonu ele alınmış olup, işletme performansı ise pazarlama performansı, ekonomik performans ve finansal performans şeklinde ele alınmıştır. Araştırma sonucunda otellerde yapılan inovasyon türlerinin işletmenin doluluk ve karlılık performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.
33	Küçük ve Kocaman	2014	Müşteri Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve İşletme Performans İlişkisi: Bir Uygulama	Müşteri yönlülük, yenilik yönlülük ve işletme performans ilişkisini turizm sektörü bağlamında incelemek	Tarama Anket uygulaması 63 anket 30 maddeli ölçek	Araştırmada yenilik yönlülük 6 madde ile ve işletme performansı 12 madde (tedarikçi memnuniyet düzeyi, ürün geliştirme başarısı, müşteri memnuniyeti, iş gören memnuniyeti, imaj, ortalama doluluk oranı, pazar payı, ürün kalitesi, verimlilik, amaçlara ulaşma düzeyi, satışlar ve karlılık) ile ölçülmüştür. Yenilik yönlülük ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.
34	Campo, Diaz ve Yagüe	2014	Hotel innovation and performance in times of crisis	İşletme performansı inovasyon odaklılık arasındaki ilişkiyi pazar türbülansı aracı etkisi ile incelemek	Tarama Anket uygulaması 151 işletme 19 maddeli ölçek	Araştırmada inovasyon odaklılık düzeyi rakip işletmelere göre karşılaştırma esasına dayalı olarak ürün inovasyonu için sermaye artırımını, insan kaynaklarına yatırım ve yönetsel inovasyon yatırım şeklinde ele alınmıştır. İşletme performansı ise ekonomik sonuçlar, pazarlama ve finansal performans şeklinde 3 boyutta incelenmiştir. İnovasyonlar ile pazarlama performansı arasında doğusal, kuvvetli ve pozitif ilişki, ekonomik ve finansal performans ile ise dolaylı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8'in devamı

35	Minna	2014	Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance	İnovasyon yeteneği ile işletme performansı ilişkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 311 işletme 32 maddeli ölçek	Araştırmada inovasyon yeteneği 7 boyutta (dışsal bilgi, çalışma iklimi, kavrama ve örgütsel yapı, yenileme, katılımcı liderlik kültürü, bireysel aktivite ve <i>know-how</i> gelişimi), işletme performansı ise finansal performans ve faaliyet performansı olmak üzere 2 boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucunda kavrama ve örgütsel yapı, katılımcı liderlik kültürü ve <i>know-how</i> gelişimi ile finansal ve faaliyet performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	
36	Raja ve Wei	2014	Relationship between Innovation, Quality Practices and Firm Performance: A Study of Service Sector Firms in Pakistan	İnovasyon, kalite uygulamaları ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek	Tarama Anket uygulaması 157 işletme 54 maddeli ölçek	Araştırmada inovasyon türleri ürün/hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyon şeklinde 4 tür olarak ele alınmıştır. İşletme performansı ise müşteri sonuçları, çalışan sonuçları, finansal sonuçlar ve toplumsal sonuçlar şeklinde 4 boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucunda pazarlama inovasyonu ile müşteri sonuçları performansı ve toplumsal performans sonuçları arasında kuvvetli bir ilişki, ürün ve süreç inovasyonu ile müşteri performansı boyutunda kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. İnovasyon türleri ile finansal performans arasında ise daha zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.	

II.6. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve İşletme Performansı İlişkisine

Yönelik Alan Yazın

Mevcut alan yazın incelendiğinde işletme performansı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisinin birçok yazar tarafından farklı teorik yaklaşımlar altında ve farklı boyutlar ile incelediği görülmektedir. Porter (1980) kavramsal çalışmasında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri olarak üç tür strateji tanımlamıştır ve bu stratejilerin işletmenin içerisinde bulunduğu rekabet ortamında kendisine sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü pozisyonu ve kar sağlayacağını belirtmiştir. Porter tarafından geliştirilen bu stratejiler maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinden oluşmaktadır. Porter bu stratejilerin izlenmesi ile işletmenin, içinde bulunduğu rekabet ortamında ortalamanın üzerinde performans göstereceğini ifade etmiştir. Porter rekabet üstünlüğünün geniş bir kapsamda yapılması durumunda düşük maliyet ve farklılaşma stratejilerinin uygulanmasını ve daha dar bir pazar bölümünde ise odaklanma stratejilerinin uygulanmasının, “ortada sıkışanlar” olarak ifade ettiği ve her bir stratejinin uygulanmasında ortalamanın altında kalan rekabet üstünlüğü stratejisizleri olarak ifade edilebilecek işletmelere göre, hem daha fazla işletme performansı elde edeceklerini hem de işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanacağını vurgulamıştır.

Dess ve Davis (1984), Porter’ın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri ile işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla imalat sektöründe 78 işletmede 21 maddeli ölçek ile bir alan araştırması yapmış ve araştırmada Porter’ın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri (maliyet liderliği, farklılaşma, odaklanma) ele alınmış olup, araştırma sonucunda Porter’ın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejilerinin işletmelerde uygulanabilirliği desteklenmiş ve bir strateji uygulayan işletmelerin uygulamayanlara göre işletme performansının daha yüksek olduğu çalışmada tespit edilmiştir.

Barney, (1991), işletme kaynaklarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama ilişkisini kavramsal olarak incelemiş ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynak temelli yaklaşımını belirli bir çerçeveye oturtarak rekabet üstünlüğünün işletmenin iç kaynak ve yeteneklerinin değerliliği, nadirliği ve taklit edilemezliğine göre belirlenebileceğini ve işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamanın işletmenin performansını da pozitif yönde etkileyeceğini kuramsal olarak vurgulamıştır.

Wright, Kroll, Pray ve Lado (1995), stratejik odaklılıklar, rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla 79 işletmede bir alan araştırması yapmışlar ve araştırma sonucunda işletmelerin rekabet üstünlüğü ile işletme performansı (aktif karlılık) arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Yamin, Mavondo, Gunasekaran ve Sarros (1997), rekabet üstünlüğü, örgütsel performans ilişkisini imalat sanayisi örneğinde incelemek amacıyla 39 işletmede 41 maddelik ölçek ile bir araştırma yapmışlar ve araştırmada rekabet üstünlüğü boyutları olarak Porter'ın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) ele alınmış olup işletme performansı (faaliyet, kaldıraç, yatırım karlılığı ve likidite performansları) ile rekabet üstünlüğü arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Hlavacka, Bacharova, Rusnakova ve Wagner (2001), rekabet üstünlüğünün işletme performansına etkisini endüstri temelli yaklaşım çerçevesinde incelemek amacıyla 76 işletmede 16 maddeli ölçek ile bir alan araştırması yapmış ve araştırmada Porter'ın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri ve işletme performansı; müşteri tutma kabiliyeti, faaliyet masraflarını kontrol altında tutma kabiliyeti, tüm gelirden büyüme ve yeni hizmet ve imkanların karlılığı şeklinde ele alınmıştır. Araştırma sonucunda işletmenin rekabet üstünlüğü ile işletme performansı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Agus ve Sagir (2001), toplam kalite yönetimi, rekabet üstünlüğü ve finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla imalat sanayisi örneğinde 30 işletmede bir araştırma yapmışlar ve araştırmada işletme performansını; toplam varlıklar, net kar ve çalışan başına ciro olmak üzere üç boyutta ele almış olup, rekabet üstünlüğünün işletme performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Bridoux (2004), kaynak temelli yaklaşımla işletme performansı ve rekabetçilik ilişkisini incelemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmış ve çalışmada işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın işletme performansını etkileyeceğine yönelik olarak kavramsal bir yapı geliştirmiştir.

Powers ve Hahn (2004), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla 98 işletmede 27 maddeli ölçek ile bir alan araştırması yapmış ve araştırmada, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, Porter'ın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri ile işletme performansı ise aktif karlılık ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmelerin finansal performans üstünlüğü yakaladığı tespit edilmiş olup, farklılaşma ve odaklanma stratejisi uygulayan işletmelerin performanslarının istatistiksel olarak anlamlı çıkmadığı araştırmada tespit edilmiştir.

Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan ve Rao (2006), tedarik zinciri yönetiminin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve işletme performansına etkisini incelemek amacıyla 196 işletmede 48 maddeli ölçek ile bir araştırma yapmışlar ve araştırmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü; fiyat/maliyet, kalite, dağıtım bağlılığı, ürün inovasyonu, pazar zamanlaması boyutları ile ele alınmış olup, işletme performansı; pazar payı, yatırım karlılığı, Pazar payı büyüklüğü, satış büyüklüğü, yatırım karlılığı büyüklüğü, satış kar marjı, tüm rekabetçi durum şeklinde ele alınmıştır. Araştırma sonucunda tedarik zinciri

yönetiminin hem işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü hem de işletme performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Allen ve Helms (2006), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla 221 işletmede 30 maddeli ölçek ile bir alan araştırması yapmışlar ve araştırmada rekabet üstünlüğü boyutları olarak Porter'ın sürdürülebilir stratejileri ele alınmış olup, işletme performansı; toplam gelir büyüklüğü, toplam varlık büyüklüğü, net gelir büyüklüğü, Pazar payı büyüklüğü ve tüm performans/başarı boyutlarıyla ele alınmıştır. Araştırma sonucunda rekabet üstünlüğü stratejileri ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Newbert (2008), işletme kaynak ve yeteneklerinin değerliliği ve nadirliği ile rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla 117 işletmede 68 maddeli ölçek ile bir araştırma yapmış ve araştırmada rekabet üstünlüğünü, kaynak temelli yaklaşımın boyutları olan değerlilik ve nadirlik boyutları ile ele almış olup, işletme performansını ise rakiplere kıyasla pazarlama performansı, satışlarda büyüme, karlılık ve pazar payı boyutları ile ele almıştır. Araştırma sonucunda işletme kaynakları daha değerli ve nadir olan işletmelerin daha fazla rekabet üstünlüğü kazandıkları, rekabet üstünlüğünün işletme performansını artırmada etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Grahovac ve Miller (2009), rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisini değer ve taklidin pahalılığı etkisi ile incelemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlar ve çalışmada kaynak temelli yaklaşım ile işletme kaynaklarının taklit edilemez özellikte olmasının işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabileceği ve bu kaynakların müşterilerin kabul edebileceği fiyattaki bir ürüne dönüştürülmesi ile işletme performansının sağlanabileceğini vurgulanmışlardır.

Lopez-Gamero, Molina-Azorin ve Claver-Cortes (2009), çevresel değişkenler ve işletme performansı ilişkisinde rekabet üstünlüğü ve işletme kaynaklarının aracı etkisini incelemek amacıyla 448 işletmede 42 maddelik ölçek ile bir araştırma yapmışlar ve araştırmada rekabet üstünlüğünün (maliyet liderliği ve farklılaştırma) işletme performansını (katma değer büyüklüğü, ekonomik ve finansal karlılık) pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Güleş ve Özilhan (2010), kaynak temelli teori bağlamında rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerine etkisini incelemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlar ve çalışmada, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin üretilen mal ve hizmetin üretim ve pazarlama sürecinde rekabetçi üstünlük sağlayan yetenekler ile kombine edilmesi yolu ile dolaylı olarak performansa etki ettikleri, üretim ve pazarlama yeteneklerinin ise doğrudan genel performans üzerinde olumlu etki yarattığını çalışmalarında vurgulamışlardır.

Raduan, Haslinda ve Alimin (2010), işletme kaynakları, rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlar ve çalışmada işletmenin somut, soyut kaynakları ve yetenekleri ile rekabet üstünlüğü ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu vurgulamışlardır.

Yaşar (2010), rekabet üstünlüğü ile işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla imalat sanayinde 165 işletmede 8 maddeli ölçek ile bir araştırma yapmış ve araştırma sonucunda işletmenin rekabet üstünlüğünün işletme performansını (aktif karlılık, öz sermaye karlılığı ve satış gelirleri) etkilemediğini ve varyansı açıklamadığını tespit etmiştir.

Nandakumar, Ghobadian ve O'Regan (2011), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla imalat sanayinde 124 işletmede 27

maddeli ölçek ile bir alan araştırması yapmışlar ve araştırmada rekabet üstünlüğü, maliyet liderliği ve farklılaşma boyutları ile ele alınmıştır. İşletme performansı ise objektif (yatırım karlılığı ve satış karlılığı)ve sübjektif (hedef başarma ve göreceli rekabet performansı) performanstan oluşmaktadır. Araştırmada iki rekabet boyutu içinde de yer almayan işletmeler “ortada sıkışanlar” şeklinde boyutlandırılmış ve araştırma sonucunda karma strateji uygulayan işletmelerin maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisi uygulayan işletmeler kadar performansta başarılı olamadıkları, stratejik kararsızlarında maliyet liderliği ve farklılaşma uygulayan işletmelere göre performanslarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Taşkın, Kayabaşı ve Kiracı (2011), rekabet üstünlüğü stratejilerinin işletme performansına etkisini incelemek amacıyla imalat sektöründe 124 işletmede 37 maddeli ölçek ile bir alan araştırması yapmışlar ve araştırmada rekabet üstünlüğü, Porter’ın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri ile ölçülmüş olup işletme performansı ise müşteri memnuniyeti, yeni mal ve hizmet geliştirme, marka bilinirliği, müşteri bağlılığı, karlılık, büyüme ve yatırım karlılığından oluşmaktadır. Araştırma sonucunda işletme performansını tüm rekabet üstünlüğü stratejilerinin etkilediği ancak en çok odaklanma ve farklılaşma stratejisinin etkilediği tespit edilmiştir.

Al-alak ve Tarabieh (2011), müşteri odaklılık, inovasyon farklılaştırma ve pazar farklılaştırma yoluyla rekabet üstünlüğü ve işletme performansı kazanılmasını incelemek amacıyla 195 işletmede bir araştırma yapmış ve araştırma sonucunda, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasının işletme performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Kamukama, Ahiauzu ve Ntayi (2011), entelektüel sermaye ve işletme performansı ilişkisinde rekabet üstünlüğünün aracı etkisini incelemek amacıyla 51

işletmede 39 maddeli ölçek ile bir araştırma yapmışlar ve araştırma sonucunda rekabet üstünlüğünün entelektüel sermaye işletme performansı ilişkisinde aracı etkiye sahip olduğu tespit etmişlerdir.

Majeed (2011), rekabet üstünlüğünün işletme performansına etkisini incelemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmış ve rekabet üstünlüğünün işletmenin performansını aktif karlılık ve satış büyüklüğü bağlamında etkilediği çıkarımını yapmıştır. Abushaiba ve Zauniddin (2012), rekabet üstünlüğünün işletme performansı üzerindeki etkisine yönelik performans ölçüm yöntemi geliştirmek amacıyla bir çalışma yapmış ve çalışmada rekabet üstünlüğü ile işletme performansı arasında kavramsal olarak pozitif bir ilişki olduğunu vurgulamakta ve bir model önerisi ile bu ilişkiyi açıklamaktadır.

Santos-Vijande, Lopez-Sanchez ve Trespalacios (2012), örgütsel öğrenmenin işletmenin elastikiyeti, rekabet stratejileri ve işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla 181 işletmede 59 maddelik ölçek ile bir araştırma yapmıştır ve araştırma sonucunda işletmenin rekabet üstünlüğü ile işletme performansı (satışlarda büyüme, pazar payında büyüme ve karlılıkta büyüme) arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Agha, Alrubaiee ve Jamhour (2012), öz yeteneklerin rekabet üstünlüğüne ve işletme performansına etkisini incelemek amacıyla 64 işletmede 42 maddelik ölçek ile bir araştırma yapmışlar ve çalışmada, işletme performansı büyüklük (satış büyüklüğü, pazar payı) ve karlılık (aktif karlılık, net kar ve likidite) olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucunda işletmenin yeteneklerinin işletmenin rekabet üstünlüğünü ve işletme performansını pozitif yönde etkilediği, rekabet üstünlüğünün de işletme performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Hosseini ve Sheikhi (2012), algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinde rekabet üstünlüğünün işletme performansına etkisini incelemek amacıyla 86 işletmede 21 maddelik ölçek ile bir araştırma yapmışlar ve araştırmada işletme performansı üç boyutta, müşteri memnuniyeti, finansal performans (toplam maliyet, aktif karlılık) ve pazar performansı (satışlarda büyüme ve pazar payında büyüme) şeklinde ele alınmıştır. Araştırma sonucunda işletmenin rekabet üstünlüğünün her üç performans boyutunu da pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti (2013), işletme kaynak ve yeteneklerinin rekabet üstünlüğü ve işletme performansına etkisini incelemek amacıyla 158 işletmede 75 maddeli ölçek ile bir araştırma yapmışlar ve araştırma sonucunda işletmenin rekabet üstünlüğünün işletmenin pazarlama ve finansal performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Rahman ve Ramli (2014), girişimcilik, rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisini incelemek amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlar ve çalışmada, rekabet üstünlüğünü Barney'nin kaynak temelli yaklaşımı üzerinden ele alarak, işletmenin kaynak ve yeteneklerinin değerliliği, nadirliği ve taklit edilemezliği ile sağlayacağı rekabet üstünlüğünün, işletmenin finansal (kar ve satışlar) ve finansal olmayan (müşteri memnuniyeti, mal ve hizmet kalitesi) performansını etkileyeceği çıkarımını yapmışlardır.

Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi ve Saeidi (2015), sosyal sorumluluğun rekabet üstünlüğü ve müşteri memnuniyeti aracılığında işletme performansına etkisini incelemek amacıyla 205 işletmede 36 maddeli bir ölçek ile bir araştırma yapmışlar ve araştırma sonucunda rekabet üstünlüğünün sosyal sorumluluk, işletme performansı ilişkisinde aracı etkiye sahip olduğunu çalışmada tespit etmişlerdir.

Mevcut alan yazın incelemesinden hareketle, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisi üzerine yapılmış olan çalışmaların neredeyse tamamının turizm dışı alanlarda, ekseriyet ile imalat sanayinde gerçekleştirildiği görülmektedir. İncelenen çalışmaların çoğunluğunda işletme performansının objektif ve subjektif ölçütlerin bir arada kullanılması ile gerçekleştirildiği de görülmektedir. Çalışmalar incelendiğinde, alan araştırması yapılmış olan çalışmaların genellikle endüstri temelli kurama dayandığı, kaynak temelli kurama dayalı çalışmaların ise daha ziyade kavramsal çalışmalar olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, turizm alan yazınında endüstri temelli ve/veya kaynak temelli kurama dayalı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisini inceleyen yeterince çalışma olmadığını, yerli alan yazında ise söz konusu ilişkiyi inceleyen çok sınırlı sayıda çalışmaya rastlanıldığını söylemek mümkündür. Yiyecek ve içecek işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisine yönelik ise neredeyse yok denebilecek kadar az sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Bu anlamda, yiyecek ve içecek işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisinin mevcut alan yazına yapabileceği katkılar dikkate alınarak incelenmesi gereken bir konu olduğu şeklinde bir çıkarımda bulunulabilir.

Tablo 9

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve İşletme Performansı İlişkisine Yönelik Alan Yazın

	Yazar(lar)	Yıl	Makale Bilgisi	Araştırmanın Amacı	Araştırmanın Yöntemi	Araştırmanın Bulguları	Araştırmanın Sınırlamaları
1	Porter	1980	Competitive Strategy, Techniques for Anaylsing Industries and Competitors	Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir performans yaratma sürecini kavramsa olarak ele almak	Literatür taraması	Çalışmada, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri olarak üç tür strateji tanımlamıştır ve işletmenin içerisinde bulunduğu rekabet ortamında kendisine sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü pozisyonu ve kar sağlayacağını belirtmiştir. Bu stratejiler maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinden oluşmaktadır. Porter bu stratejilerin izlenmesi ile işletmenin, içinde bulunduğu rekabet ortamında ortalamanın üzerinde performans göstereceğini ifade etmiştir. Porter rekabet üstünlüğünün geniş bir kapsamda yapılması durumunda düşük maliyet ve farklılaşma stratejilerinin uygulanmasını ve daha dar bir pazar bölümünde ise odaklanma stratejilerinin uygulanmasının işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandıracağını vurgulamıştır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
2	Dess ve Davis	1984	Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance	Porter'ın rekabet üstünlüğü stratejileri ile işletme performansı ilişkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 78 işletme 21 maddeli ölçek	Araştırmada Porter'ın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri (maliyet liderliği, farklılaşma, odaklanma) 21 madde ile ölçülmüş olup, araştırma sonucunda Porter'ın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejilerinin uygunluğu desteklenmiş ve bir strateji uygulayan işletmelerin uygulamayanlara göre işletme performansının daha yüksek olduğu çalışmada tespit edilmiştir.	
3	Barney	1991	Firm resources and sustained competitive andvantage	İşletme kaynaklarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama ilişkisini kavramsal olarak incelemek	Literatür taraması	Çalışmada, işletmenin somut, soyut kaynakları ile yeteneklerinin ekonomik olarak değerli, sektörde nadir ve kolaylıkla taklit edilemez özellikte olmasının işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığı ve bu kaynakların üretimden geçirilerek pazara sunulması ile işletmenin üstün bir performans elde edeceği vurgulanmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.

Tablo 9'un devamı

4	Wright, Kroll, Pray ve Lado	1995	Strategic Orientations, Competitive Advantage, and Business Performance	Stratejik odaklılıklar, rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 79 işletme 6 maddeli açık uçlu ölçek	Araştırma sonucunda işletmelerin rekabet üstünlüğü ile işletme performansı (aktif karlılık) arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	
5	Yamin, Mavondo, Gunasekaran ve Sarros	1997	A study of competitive strategy, organisational innovation and organisational performance among Australian manufacturing companies	Rekabet üstünlüğü, örgütsel performans ilişkisini imalat sanayisi örneğinde incelemek	Tarama Anket uygulaması 39 işletme 41 maddeli ölçek	Araştırmada rekabet üstünlüğü boyutları olarak Porter'ın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) ele alınmış olup işletme performansı (faaliyet, kaldıraç, yatırım karlılığı ve likidite performansları) ile rekabet üstünlüğü arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	
6	Hlavacka, Bacharova, Rusnakova ve Wagner	2001	Performance implications of Porter's generic strategies in Slovak hospitals	Rekabet üstünlüğünün işletme performansına etkisini endüstri temelli yaklaşım çerçevesinde incelemek	Tarama Anket uygulaması 76 anket 16 maddeli ölçek	Araştırmada Porter'ın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü rekabet stratejileri ve işletme performansı; müşteri tutma kabiliyeti, faaliyet masraflarını kontrol altında tutma kabiliyeti, tüm gelirden büyüme ve yeni hizmet ve imkanların karlılığı şeklinde ele alınmıştır. Araştırma sonucunda işletmenin rekabet üstünlüğü ile işletme performansı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.	
7	Agus ve Sagir	2001	The structural relationships between total quality management, competitive advantage and bottom line financial performance	Toplam kalite yönetimi, rekabet üstünlüğü ve finansal performans arasındaki ilişkiyi imalat sanayisi örneğinde incelemek	Tarama Anket uygulaması 30 işletme 13 maddeli ölçek	Araştırmada işletme performansı toplam varlıklar, net kar ve çalışan başına ciro olmak üzere 3 boyutta ele alınmış olup, rekabet üstünlüğünün işletme performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.	

Tablo 9'un devamı

8	Bridoux	2004	A Resource-Based Approach To Performance And Competition: An Overview Of The Connections Between Resources And Competition	Kaynak temelli yaklaşımla işletme performansı ve rekabetçilik ilişkisini kavramsal olarak incelemek	Literatür taraması	Çalışmada işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın işletme performansını etkileyeceğine yönelik olarak kavramsal bir yapı geliştirilmiştir.	Araştırma sadece teorik temellidir.
9	Powers ve Hahn	2004	Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletme performansı ilişkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 98 işletme 27 maddeli ölçek	Araştırmada, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, Porter'ın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri ile işletme performansı ise aktif karlılık ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmelerin finansal performans avantajı yakaladığı tespit edilmiş olup, farklılaşma ve odaklanma stratejisi uygulayan işletmelerin performanslarının istatistiksel olarak anlamlı çıkmadığı araştırmada tespit edilmiştir.	
10	Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan ve Rao	2006	The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance	Tedarik zinciri yönetiminin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve işletme performansına etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 196 işletme 48 maddeli ölçek	Araştırmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü; fiyat/maliyet, kalite, dağıtım bağlılığı, ürün inovasyonu, pazar zamanlaması boyutları ile ele alınmış olup, işletme performansı; pazar payı, yatırım karlılığı, satış büyüklüğü, satış kar marjı, tüm rekabetçi durum şeklinde ele alınmıştır. Araştırma sonucunda tedarik zinciri yönetiminin hem sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü hem de işletme performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.	
11	Allen ve Helms	2006	Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletme performansı ilişkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 221 anket 30 maddeli ölçek	Araştırmada rekabet üstünlüğü boyutları olarak Porter'ın stratejileri ele alınmış olup, işletme performansı; toplam gelir büyüklüğü, toplam varlık büyüklüğü, net gelir büyüklüğü, pazar payı büyüklüğü ve tüm performans/başarı boyutlarıyla ele alınmıştır. Araştırma sonucunda rekabet üstünlüğü stratejileri ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	

Tablo 9'un devamı

12	Newbert	2008	Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm	İşletme kaynak ve yeteneklerinin değerliliği ve nadirliği ile rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 117 anket 68 maddeli ölçek	Araştırmada rekabet üstünlüğü kaynak temelli yaklaşımın boyutları olan değerlilik ve nadirlik ile işletme performansı ise rakiplere kıyasla pazarlama performansı, satışlarda büyüme, karlılık ve pazar payı boyutları ile ele alınmıştır. İşletme kaynakları daha değerli ve nadir olan işletmelerin daha fazla rekabet üstünlüğü kazandıkları, rekabet üstünlüğünün işletme performansını artırmada etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.	
13	Grahovac ve Miller	2009	Competitive advantage and performance: The impact of value creation and costliness of imitation	Rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisini değer ve taklidin maliyetliliği etkisi ile kavramsal olarak incelemek	Literatür taraması	Çalışmada kaynak temelli yaklaşım ile işletme kaynaklarının taklit edilemez özellikte olmasının işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabileceği ve bu kaynakların müşterilerin kabul edebileceği fiyattaki bir ürüne dönüştürülmesi ile işletme performansının sağlanabileceği vurgulanmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
14	Lopez-Gamero, Molina-Azorin ve Claver-Cortes	2009	The whole relationship between environmental variables and firm performance	Çevresel değişkenler ve işletme performansı ilişkisinde rekabet üstünlüğü ve işletme kaynaklarının aracı etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 448 işletme 42 maddeli ölçek	Araştırmada rekabet üstünlüğünün (maliyet liderliği ve farklılaştırma) işletme performansını (katma değer büyüklüğü, ekonomik ve finansal karlılık) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.	
15	Leitner ve Guldenberg	2010	Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs	Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde rekabet üstünlüğü, işletme performansı ilişkisini incelemek	Tarama Mülakat 91 işletme	Araştırmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri olarak maliyet/verimlilik stratejisi, farklılaşma stratejisi ve kombine (düşük maliyet +farklılaşma) stratejileri ele alınmış olup, işletme performansı; karlılık, istihdam büyüklüğü ve ciro büyüklüğü boyutları ile ele alınmıştır. Araştırma sonucunda rekabet üstünlüğü stratejisi uygulayan işletmelerin uygulayanlara göre işletme performansının daha yüksek olduğu, kombine stratejiyi uygulayan işletmelerin de diğer stratejileri uygulayan işletmelere denk veya daha fazla performans elde ettikleri tespit edilmiştir.	

Tablo 9'un devamı

16	Güleş ve Özilhan	2010	Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi	Kaynak Temelli Teori Bağlamında Rekabet Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisini İncelemek	Literatür taraması	Çalışmada, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin üretilen mal ve hizmetin üretim ve pazarlama sürecinde rekabetçi üstünlük sağlayan yetenekler ile kombine edilmesi yolu ile dolaylı olarak performansa etki ettikleri, üretim ve pazarlama yeteneklerinin ise doğrudan genel performans üzerinde olumlu etki yarattığı çıkarımı yapılmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
17	Raduan, Haslinda ve Alimin	2010	A Review on the Relationship between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance	İşletme kaynakları, rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisini kavramsal olarak incelemek	Literatür taraması	Çalışmada işletmenin somut, soyut kaynakları ve yetenekleri ile rekabet üstünlüğü ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu vurgulanmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
18	Yaşar	2010	Competitive strategies and firm performance: case study Gaziantep carpeting sector	Rekabet üstünlüğü ile işletme performansını imalat sanayisi örneğinde incelemek	Tarama Anket 165 işletme 85 maddeli ölçek	Yapılan araştırma sonucunda işletmelerin rekabet üstünlüğünün işletme performansını (aktif karlılık, öz sermaye karlılığı ve satış gelirleri) etkilemediği ve varyansı açıklamadığı tespit edilmiştir.	
19	Nandakumar, Ghobadian ve O'Regan	2011	Generic strategies and performance – evidence from manufacturing firms	Rekabet üstünlüğü, işletme performansını imalat sanayisi örneğinde incelemek	Tarama Anket uygulaması 124 anket 27 maddeli ölçek	Araştırmada rekabet üstünlüğü, maliyet liderliği ve farklılaşma boyutları ile ele alınmıştır. İşletme performansı ise objektif ve sübjektif performans şeklindedir. Araştırma sonucunda karma strateji uygulayan işletmelerin maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisi uygulayan işletmeler kadar performansta başarılı olmadıkları, stratejik kararsızların da maliyet liderliği ve farklılaşma uygulayan işletmelere göre performanslarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir.	

Tablo 9'un devamı

20	Taşkın, Kayabaşı ve Kiracı	2011	Rekabetçi yöntemlerin işletme performansı üzerine Etkisi: İnegöl'de faaliyet gösteren ve ihracat yapan İşletmeler üzerine bir alan araştırması	Rekabet üstünlüğü stratejilerinin işletme performansına etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 124 işletme 37 maddeli ölçek	Araştırmada rekabet üstünlüğü, Porter'ın stratejileri ile ölçülmüş olup işletme performansı ise müşteri memnuniyeti, yeni mal ve hizmet geliştirme, marka bilinirliği, müşteri bağlılığı, karlılık, büyüme ve yatırım karlılığından oluşmaktadır. Araştırma sonucunda işletme performansını tüm rekabet üstünlüğü stratejilerinin etkilediği ancak en çok odaklanma ve farklılaşma stratejisinin etkilediği tespit edilmiştir.	
21	Al-alak ve Tarabieh	2011	Gaining Competitive Advantage and Organizational Performance Through Customer Orientation, Innovation Differentiation	Müşteri odaklılık, inovasyonfarklılaştırma ve pazar farklılaştırma yoluyla rekabet üstünlüğü ve işletme performansı kazanılmasını incelemek	Tarama Anket uygulaması 195 işletme	Araştırma sonucunda, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamanın işletme performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.	
22	Kamukama, Ahiauzu ve Ntayi	2011	Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance	Entelektüel sermaye ve işletme performansı ilişkisinde rekabet üstünlüğünün aracı etkisini incelemek	Tarama Anket 51 işletme 39 maddeli ölçek	Araştırma sonucunda rekabet üstünlüğünün entelektüel sermaye işletme performansı ilişkisinde aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.	
23	Majeed	2011	The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance	Rekabet üstünlüğünün işletme performansına etkisini kavramsal olarak incelemek	Literatür taraması	Çalışmada rekabet üstünlüğünün işletmenin performansını aktif karlılık ve satış büyüklüğü bağlamında etkilediği çıkarımı yapılmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
24	Abushaiba ve Zauniddin	2012	Performance Measurement System Design, Competitive Capability, and Performance Consequences	Rekabet üstünlüğünün işletme performansı üzerindeki etkisine yönelik performans ölçüm yöntemi geliştirmek	Literatür taraması	Çalışmada rekabet üstünlüğü ile işletme performansı arasında kavramsal olarak pozitif bir ilişki olduğu vurgulanmakta ve bir model önerisi ile bu ilişki açıklanmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.

Tablo 9'un devamı

25	Santos-Vijande, López-Sánchez ve Trespalacios	2012	How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance	Örgütsel öğrenmenin işletmenin elastikiyeti, rekabet stratejileri ve performansı üzerindeki etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 181 işletme 59 maddeli ölçek	Araştırma sonucunda işletmenin rekabet üstünlüğü ile işletme performansı (satışlarda büyüme, pazar payında büyüme ve karlılıkta büyüme) arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.	
26	Agha, Alrubaiee ve Jamhour	2012	Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance	Öz yeteneklerin rekabet üstünlüğüne ve işletme performansına etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 64 işletme 42 maddeli ölçek	Araştırmada, rekabet üstünlüğü ile işletme performansı büyüklük (satış büyüklüğü, pazar payı) ve karlılık (aktif karlılık, net kar ve likidite) olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucunda işletmenin yeteneklerinin işletmenin rekabet üstünlüğünü ve işletme performansını pozitif yönde etkilediği, rekabet üstünlüğünün de işletme performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.	
27	Hosseini ve Sheikhi	2012	An Empirical Examination of Competitive Capability's Contribution toward Firm Performance: Moderating Role of Perceived Environmental Uncertainty	Algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinde rekabet üstünlüğünün işletme performansına etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 86 işletme 21 maddeli ölçek	Araştırmada işletme performansı üç boyutta, müşteri memnuniyeti, finansal performans (toplam maliyet, aktif karlılık) ve pazar performansı (satışlarda büyüme ve pazar payında büyüme) şeklinde ele alınmıştır. Araştırma sonucunda işletmenin rekabet üstünlüğünün her üç performans boyutunu da pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.	
28	Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti	2013	Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance	İşletme kaynak ve yeteneklerinin rekabet üstünlüğü ve işletme performansına etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 158 işletme 75 maddeli ölçek	Yapılan araştırma sonucunda işletmenin rekabet üstünlüğünün işletmenin pazarlama ve finansal performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.	

Tablo 9'un devamı

29	Rahman ve Ramli	2014	Entrepreneurship management, competitive advantage and firm performances in the craft industry: concepts and framework	Girişimcilik, rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisini kavramsal olarak incelemek	Literatür taraması	Çalışmada, rekabet üstünlüğü Barney'nin kaynak temelli yaklaşımı üzerinden ele alınarak, işletmenin kaynak ve yeteneklerinin değerliliği, nadirliği ve taklit edilemezliği ile sağlayacağı rekabet üstünlüğünün işletmenin finansal (kar ve satışlar) ve finansal olmayan (müşteri memnuniyeti, mal ve hizmet kalitesi) performansını etkileyeceği çıkarımı yapılmaktadır.	Araştırma sadece teorik temellidir.
30	Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi ve Saeidi	2015	How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction	Sosyal sorumluluğun rekabet üstünlüğü ve müşteri memnuniyeti aracılığında işletme performansına etkisini incelemek	Tarama Anket uygulaması 205 işletme 36 maddeli ölçek	Yapılan araştırma sonucunda rekabet üstünlüğünün sosyal sorumluluk işletme performansı ilişkisinde aracı etkiye sahip olduğu çalışmada tespit edilmiştir.	

II.7. İnovasyon, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve İşletme Performansı İlişkisine Yönelik Alan Yazın

Mevcut yerli ve yabancı alan yazın incelendiğinde inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisini tüm değişkenleri esas alarak birebir inceleyen benzer bir çalışmaya yapılan incelemelerde rastlanılmamış ancak konuya farklı değişkenler ile yaklaşan ve bir elin parmaklarını geçmeyecek sayıda çalışmanın olduğu da görülmüştür.

Mevcut alan yazın incelendiğinde inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisinin birçok yazar tarafından (Kandampully ve Duddy, 1999; Lubit, 2001; Sharkie, 2003; Adams ve Lamont, 2003; Jensen, 2003; Baaij, Greeven ve Dalen, 2004; Pil ve Cohen, 2006; Chen, Lai ve Wen, 2006; Perez-Luno, Cabrera ve Wiklund, 2007; Ireland ve Webb, 2007; Chen, Lin ve Chang, 2009; Johannessen ve Olsen, 2009; Ren, Xie ve Krabbendam, 2010; Lee ve Hsieh, 2010; Walsh, Lynch ve Harrington, 2010; Camison ve Villar-Lopez, 2011; Yiğit ve Özyer, 2011; Chiou, Chan, Lettice ve Chung, 2011; Epetimehin, 2011; Davey ve Sanders, 2012; Ar, 2012; Hana, 2013; Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013; Noorani, 2013; Sani ve Adamu, 2014; Arungai, 2015) ve farklı boyutlar ele alınarak incelendiği görülebilmektedir. Yapılan araştırmaların tamamında işletmelerin inovasyon yönlülüğü, inovasyon kapasitesi, inovasyon performansı ve inovasyon türleri ile işletmelerin hem endüstri temelli teori çerçevesinde hem de kaynak temelli teori çerçevesinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu söz konusu çalışmalarda tespit edilmiştir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile işletme performansı ilişkisi mevcut yazında yapılan çalışmalar çerçevesinde incelendiğinde yine birçok yazar tarafından (Porter, 1980; Dess ve Davis, 1984; Barney, 1991; Wright, Kroll, Pray ve Lado, 1995; Yamin, Mavondo,

Gunasekaran ve Sarros, 1997; Hlavacka, Bacharova, Rusnakova ve Wagner, 2001; Agus ve Sagir, 2001; Bridoux, 2004; Powers ve Hahn, 2004; Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan ve Rao, 2006; Allen ve Helms, 2006; Newbert, 2008; Grahovac ve Miller, 2009; Lopez-Gamero, Molina-Azorin ve Claver-Cortes, 2009; Güleş ve Özilhan, 2010; Raduan, Haslinda ve Alimin, 2010; Yaşar, 2010; Nandakumar, Ghobadian ve O'Regan, 2011; Taşkın, Kayabaşı ve Kiracı, 2011; Al-alak ve Tarabieh, 2011; Kamukama, Ahiauzu ve Ntayi, 2011; Majeed, 2011; Abushaiba ve Zauniddin, 2012; Santos-Vijande, Lopez-Sanchez ve Trespalacios, 2012; Agha, Alrubaiee ve Jamhour, 2012; Hosseini ve Sheikhi, 2012; Leonidou, Leonidou, Fotiadis ve Zeriti, 2013; Rahman ve Ramli, 2014; Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi ve Saaeidi, 2015) ve farklı boyutlar ele alınarak incelendiği görülebilmektedir. Yapılan araştırmaların, kavramsal ve/veya alan araştırması, tamamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile işletmelerin finansal ve finansal olmayan performans boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu söz konusu çalışmalarda belirtilmiştir. Yine mevcut alan yazın incelendiğinde inovasyon ile işletme performansı ilişkisinin birçok yazar tarafından (Subramanian ve Nilakanta, 1996; Gopalakrishnan, 2000; Klomp ve van Leeuwen, 2001; Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002; Baer ve Frese, 2003; Hult, Hurley ve Knight, 2004; Deshpande ve Farley, 2004; Thornhill, 2006; Mazzanti, Pini ve Tortia, 2006; Prajogo, 2006; Gunday, Ulusoy, Kilic ve Alpkan, 2008; Lyu, Yan ve Li, 2009; Bowen, Rostami ve Steel, 2010; Rhee, Park ve Lee, 2010; Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2011; Gunday, Ulusoy, Kilic ve Alpkan, 2011; Tajeddini, 2011; Özgür-Güler ve Kanber, 2011; Rosenbusch, Brinckmann ve Bausch, 2011; Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011; Gronum, Verreyne ve Kastle, 2012; Erdem, Gül ve Gül, 2013; Lin, Tan ve Yong, 2013; Demirel, Keskin, Baş ve Yıldız, 2013; Hassan, Shaukat, Nawaz ve Naz, 2013; Ruiz-Jimenez ve Fuentes-Fuentes, 2013; Uzkurt, Kumar, Kimzan ve Eminoğlu, 2013; Thakur ve Hale,

2013; Atalay, Anafarta ve Sarvan, 2013; Camison ve Lopez, 2014; Tüfekci ve Tüfekci, 2014; Mattsson ve Orfila-Sintes, 2014; Küçük ve Kocaman, 2014; Campo, Diaz ve Yagüe, 2014; Minna, 2014; Raja ve Wei, 2014) ve farklı boyutlar ele alınarak incelendiği görülebilmektedir. Yapılan araştırmaların tamamında işletmelerin inovasyon yönlülüğü, inovasyon kapasitesi, inovasyon performansı ve inovasyon türleri ile işletmelerin hem finansal hem de finansal olmayan farklı performans göstergeleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir.

Tüketicilerin genişleyen seçim dizisi ile karşı karşıya kaldığı, standart mal ve hizmet üretiminin cazibesini kaybettiği günümüz çalkantılı iş yaşamında faaliyet gösteren işletmeler için başarıyı yakalamanın yolu, inovasyona ve yaratıcılığa daha fazla önem vererek fırsatlardan yararlanabilmekte yatmaktadır. İnovasyon yapmak suretiyle yeni müşteri kazanan veya var olan müşterilerini koruyan, bağlılıklarını artıran ve müşterileri için değer yaratarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayan işletmelerin performanslarını rakiplerine oranla daha fazla artırdıkları yadsınamaz bir gerçektir (Naktiyok, 2010: 212). Bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin en temel yolu, faaliyet, süreç ve ürünlerini inovasyon aracılığı ile farklılaştırmasına dayanmaktadır (Hassan, Shaukat, Nawaz ve Naz, 2013: 244). İnovasyon, artırılmış pazar konumu elde edilmesini kolaylaştırarak işletmelerin hem rekabet üstünlüğü sağlamasında hem de üstün işletme performansı elde etmesinde dikkate değer bir etkiye sahiptir (Walker, 2004).

İnovasyon, işletme karlılığına ve rekabet üstünlüğü elde etmeye potansiyel etkisi sebebiyle ve işletme stratejisinin oluşturulmasında önemli bir yere sahip olduğu için dikkate değer bir kavramdır (Tajeddini, 2011: 6). İnovasyon rekabetçi kalmak veya uzun dönemli rekabet üstünlüğünü sürdürmek isteyen işletmeler için önemli bir gerekliliktir.

Yapılmış çalışmalar inovasyonun bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasında çok önemli bir role sahip olduğunu göstermiştir (Seedee, 2012: 138). İnovasyonun, işletmelerin uzun dönemli başarı ve performans göstermelerinde, hayatta kalma ve rekabet üstünlüğü elde etmelerinde ne denli önemli olduğu bilinmektedir (Koçoğlu, İmamoglu ve İnce, 2011: 75).

Yukarıda verilen ve bu araştırmanın değişkenleri olan inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı değişkenleri arasında mevcut alan yazının da desteklediği şekilde bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Verilen araştırmaların büyük çoğunluğunun imalat sanayisi örnekleminde yapıldığı ve hizmet işletmelerinde bu ilişkiye dair çok az çalışmanın ve bulgunun olduğu yapılan incelemelerden sonra söylenebilir. Hatta yapılan çalışmalardan sadece birkaçının turizm endüstrisi örnekleminde gerçekleştirildiği ve yiyecek ve içecek sektörüne yönelik yapılmış çalışmaların neredeyse hiç olmadığı yine yapılan alan yazın incelemeleri sonrasında söylenebilir. Bu bağlamda, bu araştırmanın temel amacı olan inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisi turizm endüstrisi içerisinde önemli yeri olan yiyecek ve içecek sektöründe faaliyet gösteren işletmeler örnekleminde ele alınmış olup, değişkenler arası ve tüm değişkenlerin boyutlarının birbirleri ile olan ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

III. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

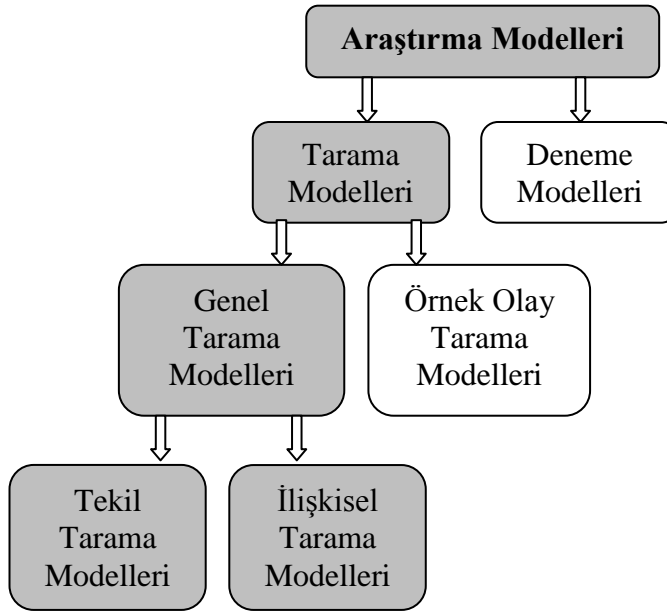
Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler verilmektedir. Bölüm kapsamında; araştırma modeli, araştırma evreni ve örneklem seçimi, örneklem büyüklüğünün hesaplanması, ölçek uyarlama süreci, veri toplama teknikleri ve veri toplamada kullanılan araçlar, kullanılan veri analiz teknikleri, pilot araştırma sonuçları, temel araştırma verisi toplama süreci yer almaktadır.

III.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, verilerin araştırma amacına hizmet edecek ve ekonomik şekilde toplanabilmesi için gereken koşulların sağlanması şeklinde tanımlanmaktadır (Karasar, 2009: 76). Araştırma modelleri temelde; deneme ve tarama modelleri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır ve araştırmanın amacına göre bu iki yaklaşımdan biri araştırma modeli olarak seçilmektedir (Karasar, 2009: 76). Deneme modellerinde neden-sonuç ilişkileri aranır, kontrol doğrudan araştırmacıdadır ve gözlenmek istenen veriler araştırmacı tarafından üretilmektedir (Karasar, 2009: 87). Dolayısıyla deneme modelleri bu tez çalışmasının amacına uygun değildir. Tarama modelleri ise geçmişte ya da şuan var olan bir durumu, olduğu şekliyle tanımlamayı amaçlar yani var olan bir durumun gözlenmesi söz konusudur (Karasar, 2009: 77). Tarama modelleri de kendi içerisinde genel ve örnek olay taramaları olarak ayrılmaktadır (Karasar, 2009: 79). Örnek olay taramaları genellikle niteliksel olduğundan ve istatistiksel analizlere uygun olmadığından (Karasar, 2009: 87) bu tez çalışması genel tarama modelleri kapsamına girmektedir.

Genel tarama modelleri de kendi içerisinde tekil ve ilişkisel tarama olarak ikiye ayrılmaktadır. Tekil tarama modelleri; değişkenlerin tek tek, tür veya miktar olarak oluşumlarını incelemeye yöneliktir ve genellikle tanımlayıcı istatistik teknikleri kullanılmaktadır. İlişkisel tarama modelleri ise değişkenler arasında birlikte değişim olup

olmadığını, eğer varsa değişimin derecesini belirlemeye yönelik modellerdir. Bu ilişkiler korelasyon veya karşılaştırma yöntemleri ile araştırılabilmektedir (Karasar, 2009: 79-81). Bu bilgilerden hareketle tez çalışmasının hem tekil hem de ilişkisel tarama özelliği taşıdığı söylenebilir. Şekil 26 araştırma modellerini görselleştirmektedir.

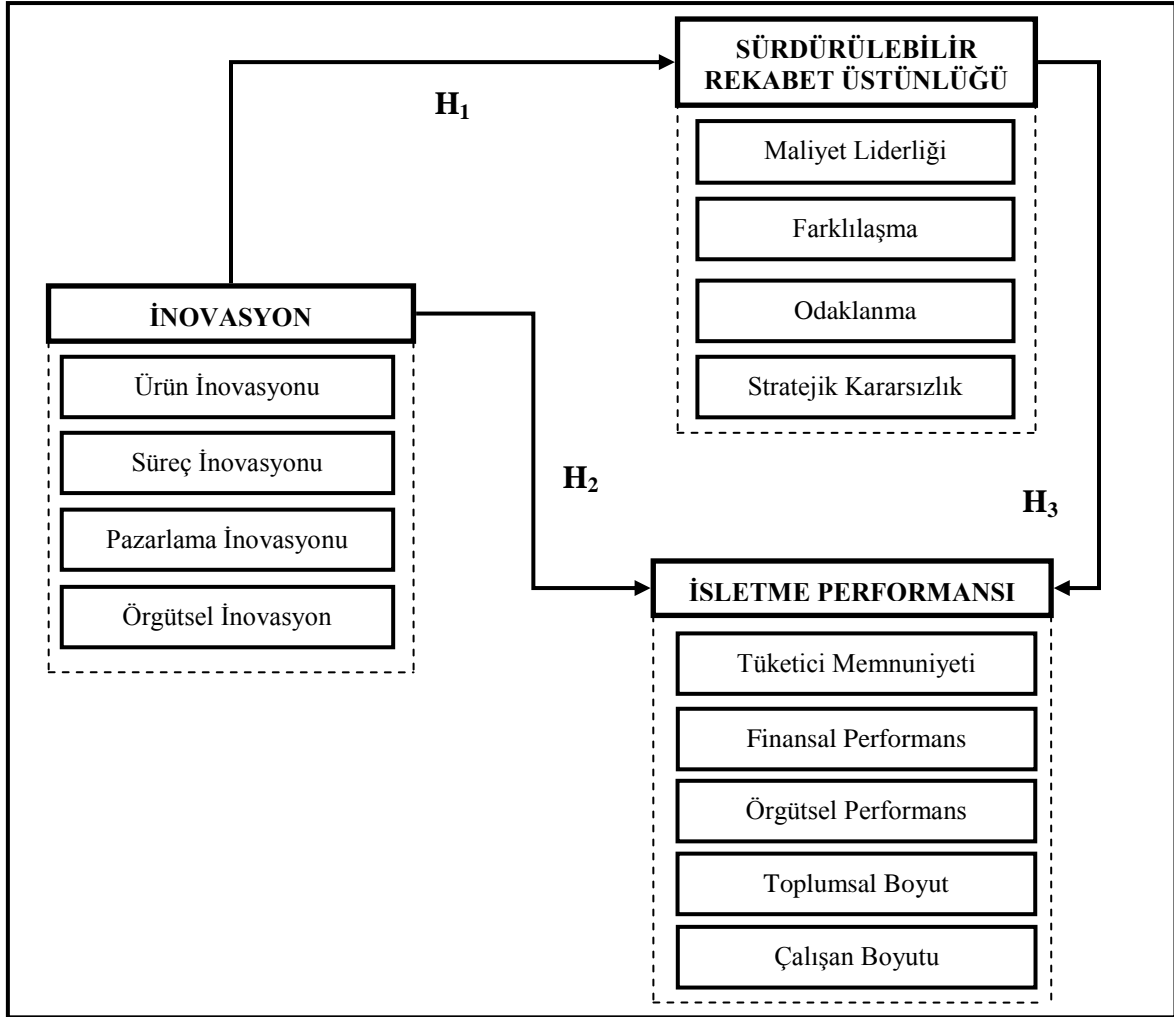


Şekil 26. Araştırma modeli

Not. Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 77-87'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya ulaşabilmek için evrenden seçilen bir örneklem üzerinde (Karasar, 2009: 79) çalışılacağı için bu tezin genel tarama modeli kapsamına girdiği söylenebilir. Bu araştırma kapsamında İstanbul ilinde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış yiyecek ve içecek işletmeleri arasından seçilmiş bir örneklem üzerinde çalışılmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak örnekleme dâhil edilen yiyecek ve içecek işletmeleri ile ilgili özelliklere ulaşabilmek için tanımlayıcı istatistikler kullanılmaktadır. Bu durum araştırmanın tekil tarama modeli yönüne işaret etmektedir. Ayrıca, yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü

stratejileri ve işletme performansı arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu durum ise araştırmanın ilişkisel tarama modeli yönünü ortaya koymaktadır. Karasar (2009: 79) bir araştırmanın hem tekil hem de ilişkisel tarama modelinin kullanımına olanak verebilecek şekilde düzenlenebileceğini söylemektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın hem tekil tarama hem de ilişkisel tarama modeli niteliği taşıdığı söylenebilir.



Şekil 27. Değişkenlerin simgesel gösterimi

Şekil 27’de görülebileceği üzere araştırma değişkenlerinin simgesel gösteriminde inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Bu çalışmada, inovasyon türleri olarak OECD (2005) tarafından tanımlanmış olan dört inovasyon türü; ürün, süreç,

pazarlama ve örgütsel inovasyonlar esas alınmakta olup, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü de, Porter (1985) tarafından geliştirilmiş olan üç sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejisi; maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri şeklinde çalışmada esas alınmaktadır. İşletme performansı değişkeni, tüketici memnuniyeti, finansal performans, örgütsel performans, toplumsal boyut ve çalışan boyutu olmak üzere beş boyutta ele alınmaktadır.

III. 2. Evren ve Örneklem

Araştırmacı tarafından Yüksek Öğretim Kurumu'nun Tez Merkezi'ne kayıtlı olan yüksek lisans ve doktora tezleri havuzunda bir tarama yapılmıştır. 27.06.2015 tarihinde yapılan bu tarama sonucunda başlığında “otel” kelimesi geçen 964, “konaklama” kelimesi geçen 376 olmak üzere toplam 1340 tez çalışması, başlığında “seyahat acenta ve seyahat acente” geçen 134 araştırmaya rastlanmakta olup, başlığında “lokanta, restoran, yiyecek ve içecek işletmesi” geçen sadece 54 tez çalışmasına rastlanılmıştır (Yüksek Öğretim Kurulu - YÖK Tez Merkezi, 2015). Bu sonuç araştırma evreni olarak yiyecek ve içecek işletmelerinin seçilmesini destekler niteliktedir. Nitekim yiyecek ve içecek işletmelerine yönelik yapılmış sınırlı araştırmalar ile turizmin bu alanı diğer alanlara göre daha zayıf kalmıştır. Bu bağlamda, yiyecek ve içecek işletmelerine yönelik yapılan bu tez çalışması ile bu alana katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanların tamamı evren olarak tanımlanmaktadır. Sonuçların genellenebilirliği arttıkça araştırma daha değerli olmaktadır (Karasar, 2009: 109). Bununla birlikte genel evren soyuttur ve ulaşılması zor hatta imkânsızdır. Buradan hareketle, somut ve ulaşılabilme olanağı olan çalışma evreni kavramı geliştirilmiştir. Yapılan araştırmalar çoğunlukla çalışma evrenine genellenmektedir. Evrenden belli kurallara göre seçilen ve seçildiği evreni temsil etme yeteneği olan küme

ise örneklem olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2009: 110). Örneklem üzerinde çalışmak; maliyet, zaman, enerji, kontrol ve etik zorunluluklar açısından avantaj sağlamaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak, doğru yöntemlerle belirlenmiş bir örneklem üzerinde yapılan araştırmalar, geniş bir evren üzerinde yapılan araştırmalardan daha iyi sonuçlar verebilmektedir (Karasar, 2009: 111).

Araştırmanın evrenini, İstanbul'da faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış yiyecek ve içecek işletmeleri oluşturmaktadır. İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2015) tesis istatistiklerine göre İstanbul İlinde turizm işletmesi ve yatırımı belgesi almış lüks lokanta, birinci sınıf ve ikinci sınıf lokantalardan oluşan toplam 198 yiyecek ve içecek işletmesi bulunmaktadır. Ancak, İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü ile işletmelerin adres bilgilerinin araştırmacı ile paylaşılmasına yönelik olarak yapılan elektronik yazışma sonrasında Temmuz 2015 ayı dahil olmak üzere 205 (146 adet 1. sınıf, 47 adet 2. sınıf ve 12 adet yatırım belgeli) yiyecek ve içecek işletmesi isim ve adreslerinden oluşan elektronik bir "pdf" dosya biçiminde liste gönderilmiştir. Gelen nihai liste esas alınmak suretiyle, bu araştırmanın evreni İstanbul'da faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi ve yatırımı belgesi almış toplam 205 lüks, birinci sınıf ve ikinci sınıf lokantalardan oluşmaktadır.

Evrenden örneklem alma işlemi, örnekleme olarak tanımlanmaktadır ve bu işlem belli kurallara göre yapılmaktadır. Bu kurallara uyularak yapılan örnekleme sonucunda elde edilen örneklemin, evreni temsil yeteneğinin olduğu kabul edilmektedir (Karasar, 2009: 111). Bir örnek kütlede elde edilen verilerden yola çıkarak evren hakkında genellemeler yapmak, olasılığa dayalı bir uygulamadır. Dolayısıyla, örnek kütleinin büyüklüğü, evren hakkında yapılan genellemelerdeki yanılma olasılığını azaltmaktadır. Bu durumda araştırmacı uygun bir örnek kütle için, hem temsil yeteneği

sağlayan bir örnek büyüklüğünü, hem de maliyet, zaman ve veri analizi şartlarını dikkate alarak bir dengeye ulaşmalıdır. Araştırmacının veriler için öngördüğü hassasiyet derecesi, hata marjı, uygulanacak istatistiksel analiz ve sonuç olarak evrenin büyüklüğü, örnek kütleinin büyüklüğünün temel belirleyicisidir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2007: 126).

Büyüklüğü belirli olan bir evren için örneklem büyüklüğü hesaplanırken aşağıdaki formülden yararlanılabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 48). Bu araştırma örneklemini için $p=0.5$, $q=0.5$, $d=0.05$ ve $t=1.96$ olarak ele alınarak hesaplanmıştır.

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2(N - 1) + t^2 p q}$$

Formülde;

N= Evrendeki birey sayısı

n= Örnekleme alınacak birey sayısı

p= İncelenecek olayın görülme sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q= İncelenecek olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t= Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d= Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen sapma olarak simgelenmiştir.

Formülden yararlanarak:

$$n = \frac{205 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2(205 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$n= 134$ olarak hesaplanmıştır.

Araştırma çerçevesinde İstanbul İli'nde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış 134 yiyecek ve içecek işletmesi araştırmanın hesaplanan erişilmesi gereken örneklem sayısı olarak belirlenmiştir.

Araştırma çerçevesinde örneklem yeter sayısına ulaşılması değil, söz konusu evrende azami sayıya ulaşılması ve veri toplanması hedeflenmiştir.

Hesaplanan 134 yiyecek ve içecek işletmesi yöneticisine ulaşmak için tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminde amaç, araştırmaya katılmayı kabul eden, isteyen herkesin örneklem içerisinde temsil edilebilmesidir. Katılımcı bulma süreci belirlenen örneklem büyüklüğüne ulaşılıncaya kadar devam etmektedir (Ural ve Kılıç, 2011: 40). Bu yöntem, zaman ve para tasarrufu sağladığı için tercih edilmiştir.

Araştırma verisinin toplanmasına 14.08.2015 tarihi itibarıyla örneklem sayısını geçme düşüncesiyle ve azami verinin toplanması hedeflenerek başlanmış olup, işletme yöneticilerine yüz-yüze, bırak topla, elektronik posta, elektronik anket ve telefonla arama olmak üzere tüm iletişim teknikleri denenerek ulaşılmaya ve veri toplamaya çalışılmıştır. 28.09.2015 itibarı ile son verilen veri toplama süreci sonrasında İstanbul İli'nde faaliyet gösteren toplam 205 yiyecek ve içecek işletmesinin 153 tanesinden veri toplanmıştır. Böylece, örneklemin evreni temsil oranı %74,6'dır. Veri toplama sürecinin ayrıntıları ilgili başlık altında açıklanmaktadır.

III.3. Ölçek Uyarlama

Ölçek uyarlama, mevcut alan yazında yer alan ölçeklerin dil, evren ve uygulama alanı farkından dolayı ölçülmek istenen konuda uyarlanması ve istenilen uygulama alanına yönelik uygulanabilir hale getirilmesi şeklinde ifade edilebilir (Deniz, 2007: 1-16). Mevcut alan yazın incelendiğinde, farklı dildeki ölçeklerin Türkçeye uyarlanması ve/veya mevcut ölçeklerin uygulanacak evrene, uygulama alanına yönelik uyarlanması çalışmalarında Lawshe (1975) tarafından geliştirilen ve "Lawshe tekniği" olarak isimlendirilen yöntemin kullanıldığı görülmektedir. Örneğin; Karadağ (2008: 571-

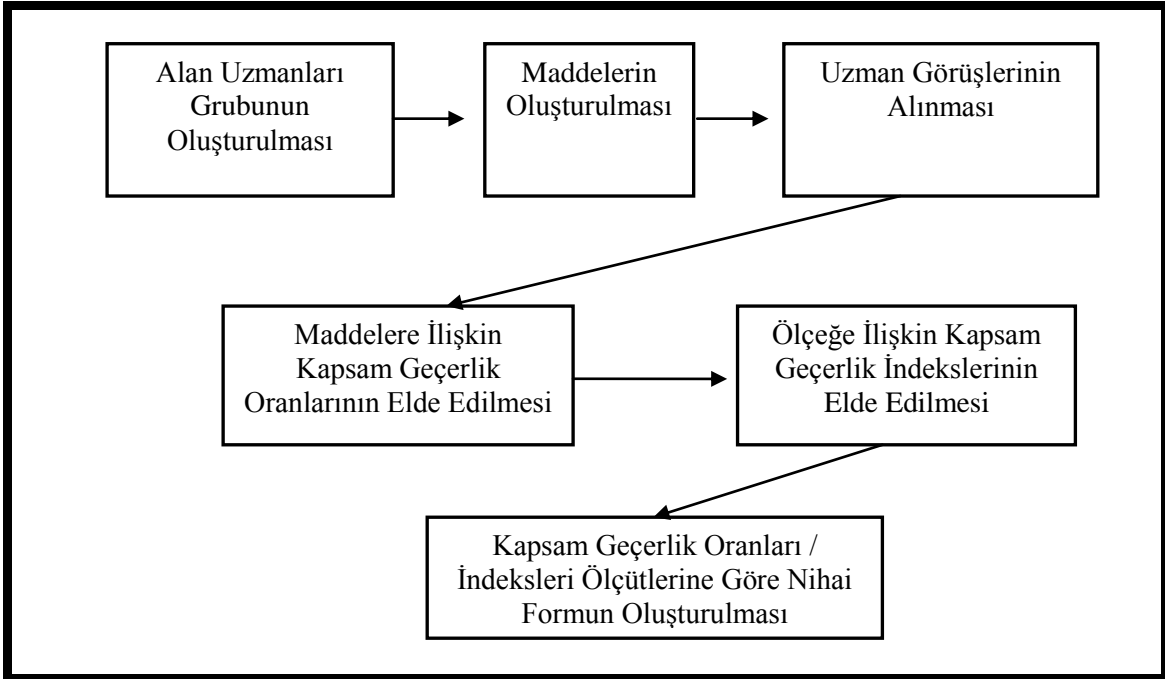
606), Baloğlu ve Baloğlu ve Balgalmış (2010: 77-110), Önler ve Saraçoğlu (2010: 78-85), Karadağ (2011: 330-334), Kahveci ve Aypay (2012: 19-42), Er, şimşek ve Aker (2013: 260-265), Çetin ve Alisinanoğlu (2013: 15-28), Avcı ve Karahan (2013: 691-698), Karadağ ve Tosun (2014: 44-69), Yılmaz, Soğukçeşme, Ayhan, Tuncay, Sancar ve Deniz (2014: 259-276), Tekin, Güneş ve Çolak (2014: 1361-1681), Horzum, Akgün ve Öztürk (2014: 544-557) tarafından yapılan çalışmalarda, araştırmacılar tarafından uyarlanan ölçeklere ilişkin uzman görüşüne başvurulmuş ve kapsam geçerlilik oranları hesaplanarak Lawshe tekniği yöntemiyle uyarlanan ölçekler çalışmalarda kullanılmıştır.

Ölçek uyarlama çalışmaları, kuramsal süreçler ya da deneysel süreçler ile gerçekleştirilir (Yurdugül, 2005: 1). Nicel bir çalışma özelliği taşıması, büyük örneklem gerektirmesi ve genellikle faktör analizlerinin kullanılması deneysel sürecin özellikleridir. Kuramsal süreçte ise; büyük örneklem gruplarına ulaşılamayan durumlarda maddelere ilişkin uzman görüşleri alınarak nitel çalışma yapılmaktadır. Nitel çalışmada uzman görüşleri arasındaki uyumluluklar test edilmekte ve kapsam geçerlik oranları yardımı ile bu nitel süreç istatistiksel nicel bir sürece dönüştürölmektedir (McGartland, Berg-Weger, Tebb, Lee ve Rauch, 2003: 94-95).

III.3.1. Kuramsal Süreç

Kuramsal form, ölçölmek istenilen yapıyı ölçtüğü varsayılan maddelerin bir ölçme aracı taslağı niteliğindedir. Maddeler oluşturulurken, ölçölmek istenilen yapının olabilecek tüm boyutları da gözetilerek kuramsal bir temelde hazırlanır (Tezbaşaran, 1997). Hedef kitle olarak belirlenen kişilere ölçme formunu uygulama şansının olmadığı durumlarda, hazırlanan ölçme aracı, hedef kitlede yer alan bireylere uygulanmak yerine uzmanların görüşlerine başvurulur. Uzmanlar her bir maddeye ilişkin düşüncelerini

“gerekli/uygun”, “gerekli değil/uygun değil” ve “yararlı ancak gerekli değil” şeklinde belirtirler (Lawshe, 1975: 568).



Şekil 28. Kuramsal ölçek uyarlama süreci

Kaynak: Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.

Uzman görüşlerine dayanarak ölçek uyarlama çalışmalarında Kapsam Geçerlik Oranı (*Content Validity Ratio*) adı verilen bir ölçüt kullanılmaktadır (Lawshe, 1975). Lawshe (1975) tarafından geliştirilen ve "Lawshe tekniği" olarak bilinen bu yaklaşım altı aşamadan oluşmaktadır (Şekil 28). Lawshe tekniğinin uygulanabilmesi için en az beş en fazla ise 40 uzman değerlendirmesi gerekmektedir. Bu tekniğe göre aşağıdaki formül yardımıyla kapsam geçerlik oranları elde edilir.

$$\text{Kapsam Geçerlik Oranı} = \frac{N_e - N/2}{N/2}$$

Bu formülde;

N_e : “gerekli/uygun” seçeneğini işaretleyen uzmanların sayısını,

N: Toplam uzman sayısını ifade etmektedir.

Uzmanların yarısından fazlası “gerekli/uygun” şeklinde görüş bildirmediğinde $KGO < 0$, uzmanların yarısı maddeye ilişkin “gerekli/uygun” şeklinde görüş bildirdiklerinde $KGO = 0$, yarısından fazlası “gerekli/uygun” şeklinde görüş bildirmiş ise $KGO > 0$ olacaktır (Yurdugül, 2005: 2). Kapsam geçerlik oranı değerleri incelendiğinde negatif ya da “0” değer içeren maddelerin ilk etapta elenmesi gerekmektedir (Lawshe, 1975: 568; McGartland, Berg-Weger, Tebb, Lee ve Rauch, 2003: 96). Kapsam geçerlik oranı değerleri pozitif olan maddeler için istatistiksel ölçütler ile anlamlılıkları test edilir. Elde edilen kapsam geçerlik oranlarının istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek amacıyla uzman sayısına göre kapsam geçerlik oranlarının minimum değerleri Lawshe (1975: 568) tarafından tabloya dönüştürülmüştür. Her bir madde için elde edilen kapsam geçerlik oranı değerleri için istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) minimum değerleri Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10

Uzman Sayısına Göre Minimum Kapsam Geçerlik Oranı Değerleri

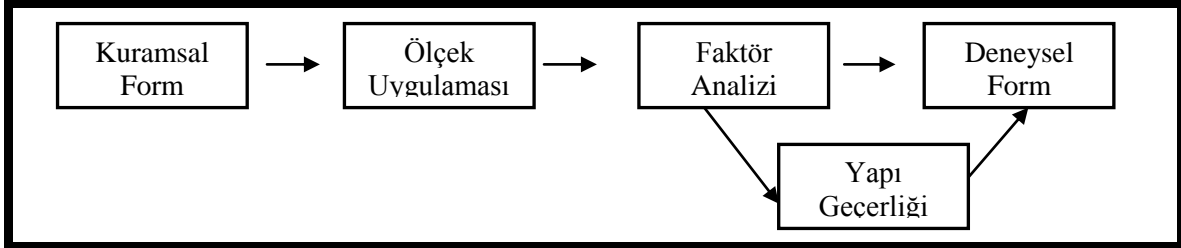
Uzman Sayısı	Minimum Değer	Uzman Sayısı	Minimum Değer
5	0,99	13	0,54
6	0,99	14	0,51
7	0,99	15	0,49
8	0,78	20	0,42
9	0,75	25	0,37
10	0,62	30	0,33
11	0,59	35	0,31
12	0,56	40+	0,29

Kaynak: Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 568.

III.3.2. Deneysel Süreç

Deneysel form, kuramsal formun uygulanmasından sonra, maddelerin hangi boyutta yer aldığı ve yer aldıkları boyutları temsil gücüne göre yeniden düzenlenmiş

biçimidir (Yurdugül, 2005: 6). Şekil 29’da kuramsal formdan, deneysel formu oluşturma süreci yer almaktadır.



Şekil 29. Deneysel form oluşturma süreci

Kaynak: Yurdugül, H. (2005). Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği için kapsam geçerlik indekslerinin kullanılması. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 28-30 Eylül, Denizli.

Deneysel süreçte; kuramsal süreç sonucu hazırlanan ölçek formundaki maddelerin ölçülmek istenen yapıyı ölçme düzeylerini ve var ise boyutlarını belirlemek amacıyla bireylere uygulanarak, ölçme soruları için faktör analizi uygulanır (DeVellis, 2014: 108). Faktör analizi, özellikle algı ve tutum ölçeklerinin kullanıldığı araştırmalarda yer alan, çok sayıdaki bağımsız değişkenin birbirine yakın olanlarının ilişkilendirilerek belirli grup sayısına dönüştürüldüğü analizdir (Kozak, 2014: 150). Faktör analizi aynı zamanda hiçbir gruba ait olmayan değişkenlerinde liste dışı tutularak değişken sayısının azaltılmasına yardımcı olmaktadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2007: 261-262). Faktör analizi sonuçlarına göre ilgili yapıyı ölçmeye yönelmiş maddeler ölçeğin nihai formu için ayrılır, faktörlerde temsil edilmeyen maddeler ise nihai forma alınmazlar. Son olarak da elde edilen bu deneysel grupta, ölçek oluşturma aşamasındaki kuramsal grupta ile karşılaştırılarak iki yaklaşımın tutarlılığı incelenir (Yurdugül, 2005: 4).

III.3.3. Ölçek Uyarlama Süreci

Yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün belirlenmesine yönelik ölçek uyarlama çalışmasında kuramsal süreç

izlenmiştir. Gerçekleştirilen ölçek uyarlama sürecinin aşamaları aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

III.3.3.1. Ölçmek İstenilen Yapının Açık Bir Şekilde Tanımlanması

Ölçek uyarlama sürecinde öncelikli olarak ölçeğin hangi amaç için uyarlanacağı belirlenmelidir. Konunun iyi bir şekilde ifade edilmesi, araştırmayı gerçekleştirmenin ön koşuludur. Yani araştırmacının neyi, nasıl yapacağını ve neticesinde neler elde edeceğini önceden iyi hesap etmesi gerekmektedir (Akalin, 2015: 35). Bunun için araştırmacı öncelikli olarak çalışma yapacağı konunun ne olacağına karar vermelidir (Garson, 2002). Konuya karar vermek ölçeğe yön verebilir, ancak konunun belirlenmesi ölçeğin hazırlanması için yeterli değildir. Geçerli ve güvenilir bir ölçeğin hazırlanması, öncelikli olarak problem tanımlanması sayesinde gerçekleşmektedir (Akalin, 2015: 39). Bu bilgilerden hareketle, bir ölçeğin uyarlanmasının, problemin net olarak tanımlanmasına; problemin açık bir şekilde tanımlanmasının da konu hakkında daha önceden yapılmış çalışmaların detaylıca incelenmesine bağlı olduğunu söylemek mümkündür.

Mevcut yerli ve yabancı alan yazın incelemelerinde inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisini bir arada inceleyen bir çalışmanın olmadığı anlaşılmıştır. Özellikle turizm sektörünün en temel bileşenlerinden biri olan yiyecek ve içecek işletmelerinde üç değişkenin ilişkisinin birden inceleyen çalışmalar söz konusu olmadığı gibi, neredeyse yiyecek içecek işletmelerinde inovasyona, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve işletme performansı değişkenlerinden bir ve/veya ikisini bir arada inceleyen çalışmalara ilişkin dahi bir elin parmaklarını geçmeyecek sayıda yayına rastlanılmaktadır. Bu araştırma, mevcut alan yazında var olan bu boşluğu doldurmayı amaçladığı gibi, mevcut alan yazına da katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Bu çalışmanın

gerçekleştirilebilmesi için de yiyecek ve içecek işletmelerine uygulanabilir, inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne yönelik ölçek uyarlaması gerekmektedir.

III.3.3.2. Alan Yazın Taraması Sonucu Maddelerin Oluşturulması

Ölçeğin amacının açık bir şekilde ifade edilmesinden sonraki basamak, ölçeğe nihai olarak dâhil edilmeye aday maddelerin oluşturulmasıdır. Madde oluşturma, konuya ilişkin alan yazının taranmasını gerektirmektedir. Konuyla ilgili kuramsal çerçevenin bilinmesi ve daha önce yapılan benzeri araştırmalara ulaşılması maddelerin tasarlanmasında ve yazımında önemli kolaylıklar sağlamaktadır (Büyüköztürk, 2005: 4).

Maddelerin oluşturulmasına başlamadan önce, ilgili alan yazın taranmış ve inovasyon ölçeği için Günday, Ulusoy, Kılıç ve Alpan (2011) ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri için de Powers ve Hahn (2004) ve Taşkın, Kayabaşı ve Kiracı (2011) tarafından yapılmış olan çalışma maddeleri esas alınarak yiyecek ve içecek işletmeleri özelinde söz konusu ölçek maddeleri uyarlanmıştır.

Maddeleri oluşturma süreci sonucunda inovasyona ilişkin 25 madde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejilerine ilişkin 26 madde Tablo 11 ve 12’de gösterilmektedir.

Tablo 11

İnovasyon Ölçeği Maddeleri

ÖLÇEK MADDELERİ		
İNOVASYON	1	Mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek kalitesini arttırıcı yenilikler yapılması
	2	Mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek maliyetini azaltıcı yenilikler yapılması
	3	Mevcut ürünlerin standart reçetelerinde müşteri tatminini arttırıcı yenilikler yapılması
	4	Mevcut yiyecek ve içeceklerden tamamen farklı nitelikteki yiyecek ve içeceklerin piyasaya sunulması
	5	Mevcut yiyecek ve içeceklerden tamamen farklı bileşenlerden oluşan yeni yiyecek ve içeceklerin piyasa sunulması
	6	Mevcut ve/veya yeni yiyecek ve içeceklerin üretim süreçlerine değer katmayan faaliyet adımlarının tespiti ve ayıklanması
	7	Yiyecek ve içeceklerin hazırlanma usul, teknik ve sunumlarında (otomasyon, pişirme, sunum-servis-yöntemleri gibi) değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılması
	8	Yiyecek ve içeceklerin hazırlanma usul, teknik ve sunumlarında (servisinde) yiyecek ve içecek çıktı kalitesini arttırıcı yenilikler yapılması
	9	Yiyecek ve içeceklerin sunum (servis) süreçlerinde değer katmayan faaliyet adımlarının tespiti ve ayıklanması
	10	Yiyecek ve içeceklerin sunum (servis) süreçlerinde (otomasyon sistemleri vs.) değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılması
	11	Yiyecek ve içeceklerin sunum (servis) süreçlerinde (İpad, tablet menü vs.) sunum (servis) hızını arttırıcı yenilikler yapılması
	12	Mevcut ve/veya yeni yiyecek ve içeceklerin özelliklerini değiştirmeden görünüş, porsiyon ve sunum (servis) ile ilgili tasarım yeniliklerinin yapılması
	13	Mevcut ve/veya yeni yiyecek ve içeceklerle ilgili pazardaki satış kanallarını yenilemeye yönelik (evlere ve işyerlerine servis, isteğe göre özel üretim ve sunum) yeni ürün konumlandırma tekniklerinin geliştirilmesi
	14	Mevcut ve/veya yeni yiyecek ve içeceklerin tanıtımında kullanılan medya, reklam, müşteriye özel tanıtımlar, yeni marka sembolleri gibi yeni tutundurma tekniklerinin geliştirilmesi
	15	Mevcut ve/veya yeni yiyecek ve içeceklerin fiyatlandırılmasında talebe göre, maliyete göre, marka imajına göre, müşteri grubuna göre vs. yeni fiyatlama tekniklerinin geliştirilmesi
	16	Genel pazarlama yönetimi faaliyetlerinin yiyecek ve içecek sektörünün aktüel ihtiyaçlarına göre yenilenmesi
	17	İşletme içindeki genel iş yapış şekilleri ile ilgili rutin, usul ve prosedürlerin yenilenmesi
	18	Tedarik zinciri yönetimi (tedarikçiler, aracılar vs.) ile ilgili sistemin yenilenmesi
	19	Yiyecek ve içecek üretim ve kalite yönetimi ile ilgili sistemin yenilenmesi
	20	İnsan kaynakları (personel seçim, eğitim, performans ve kariyer yönetimi) sisteminin yenilenmesi
	21	İşletme içi bilgi işlem ve paylaşım sisteminin yenilenmesi
	22	Takım çalışmasını kolaylaştırmaya yönelik olarak organizasyon yapısının yenilenmesi
	23	Bölümler (mutfak, restoran, bulaşıkhanesi, pazarlama, muhasebe gibi) arası koordinasyonu kolaylaştırmaya yönelik olarak organizasyon yapısının yenilenmesi
	24	Proje bazında çalışmayı sağlayacak yeni bir organizasyon yapısının oluşturulması
	25	Stratejik ittifaklar ve uzun vadeli ticari işbirliklerini kolaylaştırıcı yeni bir organizasyon yapısının oluşturulması

Tablo 12

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ölçeği Maddeleri

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ	1	Rakiplerin altında fiyat belirlemeye önem verilmiştir.
	2	Sektörde, birim başına en düşük üretim maliyetine sahip olmaya önem verilmiştir.
	3	Müşterilere az sayıda/sınırlı yiyecek ve içecek sunmaya (ürün çeşidini sınırlı tutma) önem verilmiştir.
	4	Mevcut yiyecek ve içeceklerimizin özelliklerini geliştirmeye (ürünleri iyileştirmeye-geliştirmeye) önem verilmiştir.
	5	İpad, tablet menü, otomasyon sistemleri gibi teknolojik ürünler kullanarak maliyetleri düşürmeye önem verilmiştir.
	6	Üretim maliyetlerini düşürmek amacıyla rakipler veya diğer işletmelerle birlikte hareket etmeye önem verilmiştir.
	7	Maliyetleri kontrol etmek için dış kaynaklardan veya iş ortaklığından yararlanmaya önem verilmiştir.
	8	Yiyecek ve içeceklerin kalite kontrollerini yoğun ölçüde ve titizlikle yapmaya önem verilmiştir.
	9	Eğitilmiş ve deneyimli personel temin etmeye bilhassa önem verilmiştir.
	10	İşletmemizin sektörümüzde iyi bir itibara sahip olması için yoğun çaba harcamaya önem verilmiştir.
	11	Rakiplerin davranışlarını takip etmeye önem verilmiştir.
	12	İşletmemizin kimliğini oluşturmaya önem verilmiştir.
	13	İşletmenin bölümleri (mutfak, restoran, bulaşıkhanesi, pazarlama, muhasebe gibi) arasında sıkı bağlar oluşturmaya önem verilmiştir.
	14	Kişisel satış, reklam, satış promosyonu, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama faaliyetlerine sektör ortalaması üzerinde para harcamaya önem verilmiştir.
	15	Teknolojiye ayrılan parayı kısarak, bunları farklı yiyecek ve içecek ürünleri geliştirmeye harcamaya önem verilmiştir.
	16	Satış sonrası müşteri tatminini takip etme sistemine sahip olmaya önem verilmiştir.
	17	Pazarlama teknik ve yöntemlerinde yenilikler yapmaya önem verilmiştir.
	18	Çok sayıda yiyecek ve içecek çeşidine sahip olmaya önem verilmiştir.
	19	Likiditeyi korumaya (yüksek tutarda net çalışma sermayesi-hazırda para bulundurmaya) önem verilmiştir.
	20	Bankada yeterince para bulundurmaya önem verilmiştir.
	21	Sürekli yeni yiyecek-içecek geliştirmeye önem verilmiştir.
	22	Yalnızca belirli bir coğrafi bölgeye hizmet etmeye önem verilmiştir.
	23	İyi olduğumuz yiyecek ve içeceklerin pazarlamasına önem verilmiştir.
	24	Müşterilere rakiplerden daha pahalı yiyecek ve içecek sunmaya önem verilmiştir.
	25	Müşterilere rakiplerden daha ucuz yiyecek ve içecek sunmaya önem verilmiştir.
	26	Eğitime, staja ve kurumsal öğrenmeye ağırlık vermeye önem verilmiştir.

III.3.3.3. Alan Uzmanları Grubunun Oluşturulması

İnovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeğindeki madde uyarlamaları yapıldıktan sonra kapsam geçerliğinin sınanmasını sağlamak adına gerek ilgili alan yazın çalışmalarından gerekse internet aracılığı ile alan uzmanları grubu oluşturulmuştur. Bu kapsamda 50 akademisyenden oluşan alan uzmanları grubunun dağılımını Tablo 13'de görmek mümkündür.

Tablo 13

Alan Uzmanları Grubunun Dağılımı

AKADEMİSYENLER		
Profesör	Doçent	Yardımcı Doçent
11	18	21
Toplam: 50 Akademisyen		

III.3.3.4. Kapsam Geçerliğinin Sınanması İçin Uzman Görüşüne Başvurulması

Her iki ölçek için uyarlanan maddeler değerlendirme formu aracılığıyla, kapsam geçerliğinin sınanması için 20.07.2015 tarihinde alan uzmanları grubunda yer alan toplam 50 kişiye elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Bir hafta sonunda alan uzmanları grubundan dokuz kişi değerlendirme formlarını elektronik posta yoluyla geri göndermişlerdir. 28.07.2015 tarihinde geri dönüş yapmayan kişilere hatırlatma amacıyla bir kez daha elektronik posta gönderilmiş ve sosyal medya ağlarından da kendilerine ulaşılmaya çalışılarak mesaj gönderilmiştir. Bu elektronik postadan sonra sekiz kişi daha geri dönüş yapmıştır.

Tablo 14

Değerlendirmede Bulunan Alan Uzmanlarının Dağılımı

AKADEMİSYENLER		
Profesör	Doçent	Yardımcı Doçent
7	9	6
Toplam: 22 Akademisyen		

Son olarak 05.08.2015 tarihinde üçüncü kez hatırlatma amaçlı elektronik posta gönderilmiş ve bu hatırlatmanın sonucunda beş kişi daha değerlendirme formlarını göndermiştir. Toplam 22 alan uzmanından dönüş sağlanmıştır. Değerlendirmede bulunan alan uzmanlarının dağılımı Tablo 14’de yer almaktadır.

III.3.3.5. Uzman Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Uyarlanan maddeleri gözden geçirecek uzmanlar, olguya ilişkin tanımlamayı onaylayabilir ya da geçersiz kılabilir. Alan uzmanları grubundan ölçülmesi istenen yapı için her bir maddenin ne kadar uygun olduğunu “uygun” ve “uygun değil” şeklinde değerlendirmeleri istenmektedir (Lawshe, 1975: 567). Bu durum özellikle birden fazla yapıyı ölçecek (inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü) ölçeklerden oluşan ölçme aracını uyarlamada yararlıdır. Uzman grubu maddelerin anlaşılabilirliğini ve özgünlüğünü de değerlendirebilir. Bir maddenin içeriği yapıya uygun olabilir ancak ifadesi sorunlu olabilir. Bu madde güvenilirliğe zarar verir çünkü açık ifade edilmeyen bir madde örtük değişkenin dışsal faktörlerini yansıtabilmektedir. Uzman görüşleri doğrultusunda düzeltilen madde ölçek içerisinde kullanılabilir (DeVellis, 2014: 100). Uzmanların önerilerini son karar olarak kullanmak ya da reddetmek ölçeği uyarlayan kişilerin sorumluluğundadır (DeVellis, 2014: 101). İnovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçek uyarlama çalışması çerçevesinde uyarlanan ölçek maddeleri hakkındaki uzman görüşleri EK-1’de yer almaktadır.

III.3.3.6. Maddelere İlişkin Kapsam Geçerlik Oranlarının (KGO) ve Ölçeğe İlişkin Kapsam Geçerlik İndekslerinin (KGI) Hesaplanması

Her bir maddeye ilişkin kapsam geçerlik oranları " $KGO = \frac{N_e - N/2}{N/2}$ " formülü yardımıyla hesaplanmıştır. Bu formülde; “ N_e ” gerekli seçeneğini işaretleyen uzmanların sayısını, “ N ” ise toplam uzman sayısını ifade etmektedir (Lawshe, 1975: 567).

Tablo 15

İnovasyon KGO ve KGİ Hesaplanması

ÖLÇEK MADELERİ	Uygun	Düzeltilen	Uygun Değil	Kapsam Geçerlilik Oranı	
İNOVASYON	1	21	1	-	0,90
	2	21	1	-	0,90
	3	18	2	2	0,63
	4	17	1	4	0,54
	5	18	-	4	0,63
	6	18	1	3	0,63
	7	20	1	1	0,81
	8	19	2	1	0,72
	9	17	2	3	0,54
	10	18	-	4	0,63
	11	22	-	-	1,00
	12	20	2	-	0,81
	13	20	1	1	0,81
	14	20	1	1	0,81
	15	20	1	1	0,81
	16	20	1	1	0,81
	17	21	1	-	0,90
	18	22	-	-	1,00
	19	22	-	-	1,00
	20	22	-	-	1,00
	21	21	-	1	0,90
	22	22	-	-	1,00
	23	22	-	-	1,00
	24	18	1	3	0,63
	25	19	1	2	0,72
KAPSAM GEÇERLİK İNDEKSİ				0,80	

Tablo 15'de görüldüğü üzere, inovasyon ölçeği $KGİ > 0,80$ ve Tablo 16'da görüldüğü üzere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeği $KGİ > 0,84$ olduğundan uyarlanan maddelerin içerik geçerliliği açısından yeterli olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 16

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü KGO ve KGİ Hesaplanması

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ	1	21	-	1	0,90
	2	21	-	1	0,90
	3	18	-	4	0,63
	4	22	-	-	1,00
	5	20	1	1	0,81
	6	19	-	3	0,72
	7	21	-	1	0,90
	8	22	-	-	1,00
	9	22	-	-	1,00
	10	21	1	-	0,90
	11	22	-	-	1,00
	12	21	1	-	0,90
	13	22	-	-	1,00
	14	18	-	4	0,63
	15	18	-	4	0,63
	16	19	2	1	0,72
	17	22	-	-	1,00
	18	21	1	-	0,90
	19	21	-	1	0,90
	20	18	-	4	0,63
	21	20	1	1	0,81
	22	20	1	1	0,81
	23	18	3	1	0,63
	24	20	-	2	0,81
	25	22	-	-	1,00
	26	21	1	-	0,90
KAPSAM GEÇERLİK İNDEKSİ					0,84

III.3.3.7. KGO ve KGİ'ne Göre Ölçek Formunun Oluşturulması

Kapsam geçerlik oranlarının hesaplanmasının ardından, öncelikle Lawshe (1975) tekniğine göre 22 alan uzmanına denk gelen 0,42 minimum değerinin altında kalan madde olmadığı gözlenmiştir. Daha sonra minimum değer üzerindeki maddelerin ortalaması alınarak kapsam geçerlik indeksleri hesaplanmış ve inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü ölçen uyarlanmış maddelerin istatistiksel olarak geçerli olduğu tespit edilmiştir. Ölçek maddelerinin değerlendirilmesinden sonra elde edilen inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçek formu Tablo 17 ve 18'de gösterilmektedir.

Tablo 17

KGO ve KGI'ne Göre Oluşturulan İnovasyon Ölçeği

İNNOVASYON		ÖLÇEK MADDELERİ
1		Mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek kalitesini arttırıcı yenilikler yapılması
2		Mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek maliyetini azaltıcı yenilikler yapılması
3		Mevcut yiyecek ve içeceklerin standart reçetelerinde müşteri memnuniyetini arttırıcı yenilikler yapılması
4		Mevcut yiyecek ve içeceklerden tamamen farklı bileşenlerden oluşan yeni yiyecek ve içeceklerin piyasaya sunulması
5		Yiyecek ve içecek üretim süreçlerine değer katmayan (uygun olmayan) faaliyet adımlarının tespiti ve kaldırılması
6		Yiyecek ve içeceklerin üretim usul, teknik ve yöntemlerinde (otomasyon, pişirme, sunum yöntemleri gibi) değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılması
7		Yiyecek ve içeceklerin üretim usul, teknik ve yöntemlerinde yiyecek ve içecek kalitesini arttırıcı yenilikler yapılması
8		Yiyecek ve içeceklerin servis süreçlerine değer katmayan (uygun olmayan) faaliyet adımlarının tespiti ve kaldırılması
9		Yiyecek ve içeceklerin servis süreçlerinde (e-menü, online satış vs.) değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılması
10		Yiyecek ve içeceklerin servis süreçlerinde (el terminali, dokunmatik ekran, müşteri takibi, personel takibi, tablet menü vs.) hız arttırıcı yenilikler yapılması
11		Yiyecek ve içeceklerin özelliklerini değiştirmeden sadece görünümünde ve süslemesinde tasarım yeniliklerinin yapılması
12		Yiyecek ve içeceklerin pazardaki satış kanallarını yenilemeye yönelik (evlere ve işyerlerine servis, isteğe göre özel üretim ve sunum, internet üzerinden satış vb.) yeni ürün konumlandırma tekniklerinin geliştirilmesi
13		Yiyecek ve içeceklerin tanıtımında kullanılan medya, reklam, müşteriye özel tanıtımlar, yeni marka sembolleri gibi yeni tutundurma tekniklerinin geliştirilmesi
14		Yiyecek ve içeceklerin fiyatlandırılmasında (talebe, maliyete, marka imajına, müşteri grubuna göre vb.) yeni fiyatlama tekniklerinin geliştirilmesi
15		Genel pazarlama yönetimi faaliyetlerinin yiyecek ve içecek sektörünün güncel ihtiyaçlarına göre yenilenmesi
16		İşletme içindeki genel iş yapış şekilleri ile ilgili rutin, usul ve süreçlerin yenilenmesi
17		Tedarik zinciri yönetimi (tedarikçiler, araçlar vs.) ile ilgili sistemin yenilenmesi
18		Yiyecek ve içecek üretim ve kalite yönetimi ile ilgili sistemin yenilenmesi
19		İnsan kaynakları (personel seçim, eğitim, performans ve kariyer yönetimi) sisteminin yenilenmesi
20		İşletme içi bilgi işlem ve paylaşım sisteminin yenilenmesi
21		Takım çalışmasını kolaylaştırmaya yönelik olarak örgütsel yapının yenilenmesi
22		Bölümler arası (mutfak, restoran, bulaşıkhanesi, pazarlama, muhasebe gibi) koordinasyonu kolaylaştırmaya yönelik olarak örgütsel yapının yenilenmesi
23		Yenilikçi örgüt kültürünü sağlayacak yeni bir örgütsel yapının oluşturulması
24		Stratejik ortaklıklar ve uzun vadeli ticari işbirliklerini kolaylaştırıcı yeni bir örgütsel yapının oluşturulması

Tablo 18

KGÖ ve KGI'ne Göre Oluşturulan Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ölçeği

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ	1	Rakiplerin altında fiyat belirlemeye önem verilmiştir.
	2	Sektörde, birim başına en düşük üretim maliyetine sahip olmaya önem verilmiştir.
	3	Müşterilere az sayıda/sınırlı yiyecek ve içecek sunmaya (ürün çeşidini sınırlı tutma) önem verilmiştir.
	4	Mevcut yiyecek ve içeceklerin özelliklerini geliştirmeye (ürünleri iyileştirmeye-geliştirmeye) önem verilmiştir.
	5	Tablet menü, el terminali, e-menü, otomasyon sistemleri gibi teknolojik unsurlar kullanarak maliyetleri düşürmeye önem verilmiştir.
	6	Üretim maliyetlerini düşürmek amacıyla rakipler veya diğer işletmelerle birlikte hareket etmeye önem verilmiştir.
	7	Maliyetleri kontrol etmek için dış kaynaklardan veya iş ortaklığından yararlanmaya önem verilmiştir.
	8	Yiyecek ve içeceklerin kalite kontrollerini yoğun ölçüde ve titizlikle yapmaya önem verilmiştir.
	9	Eğitilmiş ve deneyimli personel temin etmeye özellikle önem verilmiştir.
	10	İşletmenin sektörde iyi bir itibara sahip olması için yoğun çaba harcamaya önem verilmiştir.
	11	Rakiplerin davranışlarını takip etmeye önem verilmiştir.
	12	İşletmenin kimliğini oluşturmaya önem verilmiştir.
	13	İşletmenin bölümleri arasında (mutfak, restoran, bulaşikhane, pazarlama, muhasebe gibi) sıkı bağlar oluşturmaya önem verilmiştir.
	14	Kişisel satış, reklam, satış promosyonu, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama gibi faaliyetlere sektör ortalaması üzerinde para harcamaya önem verilmiştir.
	15	Yiyecek, içecek ve hizmetleri farklılaştırmak için teknolojiye yatırım yapmaya önem verilmiştir.
	16	Yaygın bir müşteri takip sistemine sahip olmaya önem verilmiştir.
	17	Pazarlama yöntem ve tekniklerinde yenilikler yapmaya önem verilmiştir.
	18	Ürün yelpazesinde çok sayıda yiyecek ve içecek çeşidine (menü kalemine) sahip olmaya önem verilmiştir.
	19	Likiditeyi korumaya (yüksek tutarda net çalışma sermayesi-hazırda para bulundurmaya) önem verilmiştir.
	20	Bankada yeterince para bulundurmaya önem verilmiştir.
	21	Sürekli yeni ürünler(yiyecek, içecek ve hizmetler)geliştirmeye önem verilmiştir.
	22	Yalnızca belirli bir bölgeye hizmet etmeye odaklanılmıştır.
	23	İyi olduğumuz yiyecek ve içeceklerin pazarlanmasına önem verilmiştir.
	24	Yüksek gelirli pazar bölümleri için yiyecek ve içecekler sunulmasına önem verilmiştir.
	25	Düşük gelirli pazar bölümleri için yiyecek ve içecekler sunulmasına önem verilmiştir.
	26	Eğitime, bireysel ve örgütsel öğrenmeye ağırlıkla önem verilmiştir.

İnovasyon Ölçeği: Bu araştırmada kullanılan inovasyon ölçeği, Günday, Ulusoy, Kılıç ve Alpkan'ın (2011) inovasyon çalışmasında geliştirdikleri ölçekten yararlanılarak turizm sektörü özelinde uyarlanmıştır. Orijinal inovasyon ölçeği, bu araştırmanın konusuyla ilgili çalışmaları olan 22 uzman akademisyenin görüşüne ve değerlendirmelerine başvurularak yiyecek ve içecek işletmelerine göre uyarlanmıştır. Ölçeğin uyarlanması ihtiyacı, inovasyon ile ilgili yararlanılan ölçeğin imalat sanayisine yönelik olarak hazırlanmış olması ve yiyecek içecek işletmelerine birebir uygulanabilir

nitelikte olmamasıdır. İnovasyon ölçeğinin dördüncü maddesinin düşük kapsam geçerlilik oranı alması (0,54) ve beşinci madde ile anlam yakınlığına ilişkin uzman akademisyen görüşleri dikkate alınarak dördüncü maddenin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiş ve inovasyon ölçeği 24 maddeden oluşan bir ölçek haline getirilmiştir. Toplam 24 ifadeden oluşan ölçeğin tepki kategorileri; "(1) bu türden bir yenilik (inovasyon) yapılmadı, (2) yurtiçi rakiplerden işletmemize ilk defa uyarlandı, (3) yurtdışı rakiplerden alınıp ilk defa işletmemize uyarlandı, (4) sektördeki mevcut uygulamalar işletmemiz tarafından biraz daha geliştirilip iyileştirildi, (5) sektörde olanlardan tamamen farklı orijinal yenilikler (inovasyonlar) yapıldı", şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçek dereceleri, katılımcıların işletmelerinde yapılan inovasyon düzeylerine işaret etmektedir. Ölçek, "son 3 yılda işletmenizde yapılmış olan yenilikler (inovasyonlar) ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere uygun olan derecelmeyi dikkate alarak (X) işareti koyunuz" ifadesi ile birlikte verilmiştir.

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ölçeği: Bu tez kapsamında, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeği olarak, Powers ve Hahn (2004) tarafından bankacılık sektörüne yönelik olarak geliştirilen ve Taşkın, Kayabaşı ve Kiracı (2011) tarafından çalışmalarında Türkçeye çevirisi yapılarak imalat sanayine yönelik olarak kullanılmış olan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeği esas alınmıştır. Bu ölçeğin orijinal 26 önermesi de yiyecek ve içecek işletmeleri özelinde, sektörün yapısına uygun şekilde uyarlanmış ve veri toplama süreci öncesinde 22 uzman akademisyenin değerlendirme ve görüşüne sunulmuştur. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeğinde yer alan 15., 24. ve 25. maddelerin orijinal yabancı kaynağına dönülerek tekrar Türkçeye çevirisi yapılmış ve ölçekte bu şekilde yeniden konumlandırılmıştır. Uzmanların önermelere ilişkin görüş, eleştiri ve değerlendirmeleri dikkate alınarak önermelerin anlaşılabilirliği ve cümle yapıları tekrar gözden geçirilerek yiyecek ve içecek işletmelerine yönelik olarak tekrar düzenlenmiş ve ölçek

uzman değerlendirmeleri sonrasında yiyecek ve içecek sektörüne yönelik olarak nihai haline getirilmiştir. Orijinal ölçekte 7'li Likert derecelemesine göre yapılmış olmasına karşın 5'li Likert derecelemesinin özellikle Türkiye'de yaygın şekilde kullanılması, diğer derecelendirmelere (ikili, üçlü, altılı, yedili) göre daha pratik olması (Köklü, 1995: 90) ve ankette yer alan diğer ölçekler ile uyumu esas alınarak 5'li Likert derecelemesi şeklinde sunulmuştur. Toplam 26 maddeden oluşan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeğinin tepki kategorileri; "(1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) ne katılıyor ne katılmıyorum, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum", şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçek dereceleri, katılımcıların işletmelerinde takip edilen sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejilerine işaret etmektedir. Ölçek, “son 3 yılda aşağıda yer alan farklı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yöntemlerine, işletmenizin stratejisinde ne düzeyde önem verildiğini belirtiniz” ifadesi ile birlikte verilmiştir.

İşletme Performansı Ölçeği: Bu araştırmada, işletme performansı ölçeği olarak Kuşluvan ve Eren (2008) tarafından turizm sektörü özelinde geliştirilen sübjektif işletme performansı ölçeğinin orijinali esas alınmıştır. Toplam 28 maddeden oluşan ölçeğin, tepki kategorileri 5'li derecelemeye tabi tutulmuştur. İşletme performansı ölçeğinin cevap seçenekleri; "(1) rakiplerden çok daha kötü/düşük, (2) rakiplerden daha kötü/düşük, (3) rakiplerle aynı, (4) rakiplerden daha iyi/yüksek, (5) rakiplerden çok daha iyi/yüksek", şeklindedir. Ölçekten alınan puanlar katılımcıların, rakip işletmelere göre performans düzeylerine işaret etmektedir. Ölçek, “son 3 yıldaki işletme performansınızı, bölgenizdeki rakip işletmeler (aynı nitelikteki rakip yiyecek ve içecek işletmeleri) ile kıyaslayarak değerlendiriniz” ifadesi ile birlikte verilmiştir.

III. 4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı inovasyon türleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansına ilişkin ölçeklerin yer aldığı bir anket formu kullanılmıştır. Anket formu, araştırmaya katılan bireylerden, birden fazla konu hakkında bilgi toplamak amacıyla kullanılan, biçimlendirilmiş bir soru formudur (Nakip, 2006: 119). Anket, araştırmanın amaçları ve geliştirilen hipotezler çerçevesinde sorulacak sorular yanında, anketin sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve sonuçların doğru ve kolayca anlaşılabilmesi için yardımcı birtakım bilgileri de içerir. Dolayısıyla anket tekniği çok sayıda değişkene ilişkin bilginin geniş bir kesimden kolaylıkla toplanmasına olanak sağlamaktadır (Churchill, 1995: 348). Bu bağlamda, araştırma amaçlarının gerçekleştirilmesinde diğer tekniklere göre anket tekniğinin bu araştırma için daha uygun olduğu düşüncesiyle anket tekniğinin veri toplama aracı olarak kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu, toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, öğrenim gördüğü alan, sektörde toplam çalışma yılı, işletmede toplam çalışma yılı ve işletmede yönetici olarak çalışma yılı) ve işletmelerin özelliklerine ilişkin (faaliyet süresi, turizm belgesi alım yılı, sahiplik yapısı, çalışan sayısı, toplam masa sayısı, kuver kapasitesi, satılan kuver sayısı ve servis türü) sorular yer almakta olup, ikinci bölümde 24 ifadeden oluşan inovasyon ölçeği, üçüncü bölümde sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin 26 ifadeden oluşan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeği ve son olarak dördüncü bölümde işletme performansına ilişkin 28 ifadeden oluşan işletme performansı ölçeği bulunmaktadır. Ölçekte katılımcılardan son üç yılda yaptıkları inovasyonlar, yoğunlaştıkları rekabet üstünlüğü stratejilerini ve işletme performanslarını

değerlendirmeleri istenmektedir. Katılımcılardan ilgili önermelere ilişkin son üç yıl esasına dayalı değerlendirme isteği, mevcut alan yazında birçok çalışmada (Nybakk ve Hansen, 2008; Tajeddini, 2010; Günday, Ulusoy, Kılıç ve Alphan, 2011; Den Hertog, Gallouj ve Segers, 2011; Mattson ve Orfila-Sintes, 2013; Bhatt ve Grover, 2005) temel zaman aralığı olarak kullanıldığı için, bu çalışmada da zaman aralığı olarak 3 yıl verilmiştir.

III.5. Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci; pilot araştırma ve temel araştırma verisinin toplanması olarak iki ayrı bölümde değerlendirilmektedir.

III.5.1. Pilot Araştırma

Araştırmada kullanılacak anket formunun anlaşılabilirliğini ve ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla 08.08.2015-13.08.2015 tarih aralığında Kayseri il merkezinde bir pilot araştırma yapılmıştır. Kayseri'de faaliyet gösteren en büyük 15 yiyecek ve içecek işletmesi yöneticilerine tez konusu izah edilmiş ve kendilerinin anketleri doldurmaları istenmiştir. Yüz-yüze gerçekleştirilen veri toplama sürecinde ölçeklerdeki ifadelerin tek tek üzerinden geçilerek, işletme yöneticilerine ifadelerden ne anladıkları sorulmuş ve yanlış anlaşılan ifadeler olup olmadığı araştırmacı tarafından gözlemlenmeye ve tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan pilot çalışma sonrasında ankette yer alan ifadelerin yöneticilerce anlaşılır ve kolay cevaplanabilir olduğu teyit edilmiştir. Toplanan veri, sosyal bilimlerde veri analiz etmek için kullanılan istatistik programına yüklendikten sonra hatalı veri girişleri kontrol edilmiştir. Anketlerin hepsi tam doldurulduğu için eksik veri bulunmamaktadır. Dolayısıyla eksik veri tamamlama işlemi yapılmamıştır.

Ankette yer alan ölçeklerin güvenilirlikleri, *Cronbah's Alpha* iç tutarlılık katsayısı ile belirlenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; 24 maddeden

oluşan inovasyon ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı 0.935, 26 maddeden oluşan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı 0.786 ve 28 maddeden oluşan işletme performansı ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı 0.927 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, ankette yer alan ölçeklerden her birinin güvenilirlik koşullarını sağladığını göstermektedir. Pilot araştırma sonuçlarından hareketle anketin, temel araştırma verisinin toplanması için uygun olduğuna karar verilmiştir.

III. 5. 2. Temel Araştırma Verisinin Toplanması

İstanbul İli'nde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış yiyecek ve içecek işletmelerinin iletişim bilgilerine ulaşabilmek için İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü web sitesinden bilgi edinme ünitesine başvurulmuş ve kayıtlı olan yiyecek ve içecek işletmelerinin iletişim bilgileri talep edilmiştir. 22.07.2015 tarihinde İl Müdürlüğü'nden araştırmacıya gönderilen elektronik posta ekinde yer alan iletişim bilgilerinden hareketle, 22.07.2015 itibari ile araştırma evreninin 205 yiyecek ve içecek işletmesinden oluştuğunu, bu işletmelerden 146 tanesinin turizm işletmesi belgesine sahip birinci sınıf lokanta, 47 adetinin turizm işletmesi belgesine sahip ikinci sınıf lokanta ve 12 tanesinin de turizm yatırımı belgesine sahip birinci sınıf lokantadan oluştuğu anlaşılmıştır.

İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü tarafından araştırmacıya gönderilen listede işletmelerin isim, adres ve telefon bilgilerinin olup, elektronik adres ve elektronik posta adreslerinin olmaması sebebi ile araştırmacı veri toplama sürecine başlayınca kadar listede yer alan işletmelerin tüm iletişim bilgilerini bizzat araştırarak temin etmiş ve işletmelerin iletişim bilgilerini içeren listeyi son haline getirmiştir. Araştırma verisinin toplanmasına 14.08.2015 tarihi itibariyle örneklem sayısını geçme düşüncesiyle ve azami verinin toplanması hedeflenerek başlanmış olup, işletme yöneticilerine yüz-yüze, bırak-

topla, elektronik posta, elektronik anket, sosyal ağlar aracılığı ile ve telefonla arama olmak üzere tüm iletişim teknikleri yoğun bir biçimde kullanılarak ulaşılmaya ve veri toplamaya çalışılmıştır. 28.09.2015 itibarı ile son verilen veri toplama süreci sonrasında İstanbul İlinde faaliyet gösteren toplam 205 yiyecek ve içecek işletmesinin 153'ünden veri toplanmış ve 134 olarak hesaplanan örneklem büyüklüğünün üzerinde bir sayıya ulaşılmıştır.

III.6. Veri Analizi Yöntemleri

Toplanan veri, bilgisayar ortamında istatistiksel analiz programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Toplanan verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, faktör analizi ve regresyon analizinden faydalanılmıştır.

III.6.1. Güvenirlilik ve Geçerlik

Araştırmanın amacından yola çıkarak yapılacak olan çok değişkenli istatistiksel analizlerden önce, kullanılan ölçekleri oluşturan maddelerin araştırmanın doğruluğunu yansıtacak şekilde, birbirleriyle ilişkili, tutarlı, anlaşılır ve yeterli sayıda olduğunun değerlendirilmesi gerekmektedir (Kalaycı, 2010: 403). Güvenirlilik, değişkenleri ölçmek için kullanılan maddelerin birbirleri ile tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade etmektedir (Kalaycı, 2010: 403). Ölçme aracının amacına uygunluk derecesi ise geçerlik olarak tanımlanmaktadır (Erkuş, 2005: 114). Bu başlık altında, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin güvenirlilik ve geçerlik (yapı geçerliği) sonuçlarına yer verilmektedir.

Analizlere başlanmadan önce ölçeklerin bazılarında bulunan negatif yönlü maddeler, ters kodlama işlemine tabi tutulmuştur. İşletme performansı ölçeğinde yer alan 5., 26. ve 27. maddeler ters kodlanmıştır. İnovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü

ölçeklerinde yer alan maddelerin tamamı pozitif yönlü olduğundan, ters kodlama işlemi bu ölçekler için yapılmamıştır.

Bir ölçeğin güvenilirliğini test etmek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır (Altunışık ve Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2007: 115). Bu yöntemler arasında en yaygın kullanılan *Cronbach's Alpha* katsayısıdır (Ural ve Kılıç, 2011: 286). *Cronbach's Alpha*; sürekli, aralıklı veya ardışık seçenekli cevaplar içeren “k” kadar sorudan oluşan bir ölçeğin, bir değişkeni ölçmedeki gücünü, yeterliğini ve güvenilirliğini veren genel bir güvenilirlik katsayısıdır (Özdamar, 2011: 604).

Alfa katsayısı ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının (homojenliğinin) bir ölçüsüdür. Diğer bir ifade ile alfa katsayısı ile ölçekte yer alan k tane sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulama üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarının sorgulanması konusunda bilgi elde edilir. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliğinin şu şekilde yorumlanabilir (Alpar, 2010: 350):

- 0,00 -0,39 ise ölçek güvenilir değildir,
- 0,40 -0,59 ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- 0,60 -0,79 ise ölçek oldukça güvenilir ve
- 0,80 -1,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Araştırmada ölçeklerin güvenilirliğinin analizine yönelik olarak farklı diğer analizler de yapılmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin iki parçaya ayrılarak arasındaki korelasyonu hesaplayan güvenilirlik yöntemi ikiye bölünmüş model (*Split Half*) olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntemde de her bir parça için *Cronbach's Alpha* katsayısı hesaplanmaktadır (Kalaycı, 2010: 405). İkiye bölünmüş model, formu iki eş parçaya bölerek, iki yarının katılımcılara aynı anda uygulanması sonrası, katılımcıların yarılarından aldıkları puanlar arasındaki korelasyon ile güvenilirlik tahmini yapılmasını sağlamaktadır

(Ercan ve Kan, 2004: 213). Gutmann güvenilirlik analizi, güvenilirliği kovaryans ya da varyans yaklaşımı ile hesaplamakta, gerçek güvenilirlik için Gutmann alt sınırı ve Lambda 1'den Lambda 6'ya giden 6 güvenilirlik katsayısı hesaplamaktadır (Kalaycı, 2010: 405). Madde ve bütün arasındaki korelasyonlar yöntemi ölçekte bulunan bir madde ile diğer maddelerin toplamından oluşan bütün arasındaki korelasyon hesaplanmasına dayanmaktadır. Bu yöntemle ölçekteki her maddenin bütün içerisindeki eklenebilirlik özelliğine bakılabilmektedir. Madde-toplam korelasyonu düşükse o ölçek maddesinin ölçeğe katkısının düşük olduğu anlaşılmaktadır. Düşük korelasyon gösteren maddeler ölçekten çıkarılabilir (Özdamar, 2011: 610). Madde-toplam korelasyonlarının negatif olmaması ve 0,25 değerinden büyük olması beklenmektedir (Kalaycı, 2010: 412). Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği *Cronbach's Alpha* katsayısı, ikiye bölünmüş model, Guttman analizi ve madde bütün arasındaki korelasyonlar yöntemi kullanılarak hesaplanmaktadır.

Ölçeklerin *Cronbach's Alpha* katsayılarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 16'da verilmektedir. Toplam 24 maddeden oluşan inovasyon türleri ölçeğinin tamamı için *Cronbach's Alpha* katsayısı 0,948 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Toplam 26 maddeden oluşan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeği için *Cronbach's Alpha* katsayısı 0,708 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç ölçeğin oldukça güvenilir olarak ifade edilebileceğini göstermektedir. Toplam 28 maddeden oluşan işletme performansı ölçeğinin tamamı için *Cronbach's Alpha* katsayısı 0,979 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutların *Cronbach's Alpha* güvenilirlik kat sayıları ve madde sayıları Tablo 19'da verilmektedir.

Tablo 19

Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde sayısı	Cronbach's Alpha (α)
İnovasyon	24	0,948
Ürün inovasyonu	4	0,860
Süreç inovasyonu	5	0,903
Pazarlama inovasyonu	4	0,839
Örgütsel inovasyon	9	0,948
Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü	26	0,708
Farklılaşma stratejisi	14	0,960
Maliyet liderliği stratejisi	4	0,779
Odaklanma stratejisi	3	0,749
Stratejik kararsızlık	3	0,874
İşletme Performansı	28	0,979
Tüketici memnuniyeti boyutu	5	0,955
Finansal performans	5	0,967
Örgütsel performans	4	0,973
Toplumsal boyut	4	0,949
Çalışan boyutu	9	0,971

İnovasyon ölçeğinin 24 maddesinin güvenirliliğinin hesaplanmasına yönelik olarak yapılan ikiye bölme analizinde ölçeğin birinci yarısı *Cronbach's Alpha* değeri 0,918 ve ikinci yarı için *Cronbach's Alpha* değeri 0,937 olarak tespit edilmiş olup, güvenirlilik sonuçlarının inovasyon ölçeği için çok yüksek olduğu görülmüştür. Guttman analizi ile yapılan güvenirlilik analizi sonucunda en düşük Lambda katsayısı 0,768 ve en yüksek Lambda katsayısı 0,979 olarak tespit edilmiştir. İnovasyon ölçeğindeki 24 maddenin her birinin, ölçeğin toplamından oluşan bütün ile arasındaki korelasyonların 0,25 değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir (en düşük: 0,441 ve en yüksek: 0,832). Bu değerler ölçeği oluşturan her bir maddenin ölçeğin tamamına yaptığı katkının kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeği için yapılan Guttman güvenirlilik analizi sonucunda en düşük Lambda katsayısı 0,632 ve en yüksek Lambda katsayısı 0,902 olarak tespit edilmiştir. İşletme performansı ölçeği için yapılan ikiye bölme analizi sonucunda

ölçeğin birinci yarısı için *Cronbach's Alpha* değeri 0,971 ve ikinci yarı için *Cronbach's Alpha* değeri 0,963 olarak tespit edilmiştir.

Bu anlamda işletme performansı ölçeği için ikiye bölme yöntemine dayalı güvenilirliğin oldukça yüksek çıktığı görülmüştür. Guttman güvenilirliği analizi sonucunda işletme performansı ölçeği için en düşük Lambda katsayısı 0,891 ve en yüksek Lambda katsayısı 0,980 olarak tespit edilmiştir. İşletme performansı ölçeğindeki 24 maddenin her birinin, ölçeğin toplamından oluşan bütün ile arasındaki korelasyonların 0,25 değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir (en düşük: 0,712 ve en yüksek: 0,840). Bu değerler ölçeği oluşturan her bir maddenin ölçeğin tamamına yaptığı katkının kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda araştırmada yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

Geçerlik, ölçülmek istenen şeyin ölçülebilmiş olma derecesi, ölçülmek istenenin başka ifadelerle karıştırılmadan ölçülebilmesidir (Karasar, 2009: 151). Farklı bir tanımlama ile geçerlik, belirli bir evrene veya örnekleme uygulanmış bir test ya da ölçme aracından elde edilmiş ölçümlerden yapılmış belirli yorumların ve kullanımların uygunluğu ve yeterliliği şeklinde tanımlanabilir (Bademci, 2011: 175).

Bilimsel analizlerde ölçme araçlarının güvenilirliği yanında geçerli olması da gerekmektedir. Araştırılmak istenen konunun özellikleri, araştırma yapılacak alan ve araştırma yapılan bilim alanının içyapısı gibi durumlara istinaden farklı geçerlik türleri mevcuttur. Yapı geçerliği, ölçek performansını ölçmede kullanılacak yapının tanımlanması, tanımlanmış yapının altında yatan kuramdan ölçek performansı ile ilgili test edilebilir hipotezler çıkarılması ve çıkarılan hipotezleri test için deneysel ve istatistiki çalışmalar yapılmasını kapsayan bir süreçtir (Ercan ve Kan, 2004: 215). Yapı geçerliliğinin belirlenmesinde faktör analizi tekniğinden faydalanılabilir. Faktör analizinde,

aynı faktörü ölçen maddeler gruplaşarak kuramsal yapıyı ölçebilir (Karasar, 2009: 152). Bu araştırma kapsamında sosyal bilimlerde çokça kullanılan geçerlik türlerinden biri olan yapı geçerliği kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ölçekleri daha önceki çalışmalarla (Günday, Ulusoy, Kılıç ve Alphan, 2011), (Powers ve Hahn, 2004; Taşkın, Kayabaşı ve Kiracı, 2011) ve (Kuşlivan ve Eren, 2008) geçerliğini ve güvenilirliğini kanıtlamıştır. Ancak hem sektörel farklılıklar hem de kültürlerarası değişimler sebebiyle karşılaşılabilecek olası olumsuzluklara karşılık yapısal geçerliği test etmek amacıyla araştırmada toplanan veriye açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

III.6.2. Dağılımın Normalliği

Analizlerden sağlıklı sonuçlar alınabilmesi için değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediğinin araştırılması gerekmektedir (Şencan, 2005: 377). Veri setinde yer alan değişkenlerin parametrik analizlere uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ölçeklerinin normal dağılıma sahip olması gerekmektedir.

Ayrıca, verinin normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için Kolmogrov-Smirnov (K-S) testinden yararlanılmıştır. K-S testi tesadüfi olarak toplanmış olan bir örnek verinin belirli bir dağılıma uyup uymadığını incelemek için kullanılabilir. Bu test örnek verinin kümülatif dağılım fonksiyonunun öne sürülen kümülatif dağılım fonksiyonuyla karşılaştırılması esasına dayanmaktadır. K-S testi ile bir örneklemden toplanan verinin normal dağılım sergileyip sergilemediğini incelemek mümkündür (Altunışık ve Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2007: 187-188). K-S testi sonucunun anlamlılık (p) düzeyinin 0,05'den büyük olması verinin normal dağılıma uyduğunu

göstermektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006: 65). Normal dağılım, sıfır çarpıklık ve 3 basıklık değerine sahiptir. Sola çarpık bir dağılım negatif, sağa çarpık bir dağılım ise pozitif çarpıklık değerine sahiptir. Basıklık ölçüleri, serideki birimlerin dağılımının basık, sivri veya normal olup olmadığının araştırılmasıdır. Basıklık değeri pozitif ise sivri, negatif ise basık, sıfır ise normal kabul edilmektedir. Değişkenin basıklık değeri -3 ile +3 aralığında ise söz konusu değişken normal dağılım olarak kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010: 209).

Tablo 20

Kolmogrov-Smirnov Test Sonucu

Ölçekler	(n)	Çarpıklık	Basıklık	Kolmogrov-Smirnov (p)
İnovasyon	153	0,206	-0,817	0,064
Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü	153	0,083	0,076	0,200
İşletme Performansı	153	0,090	-0,777	0,089

Araştırmada dağılımın normalliği K-S testi ile incelenmiş olup, Tablo 20'de görülebileceği üzere yapılan analiz sonucunda üç ölçeğin verisinin K-S testi anlamlılık düzeyi 0,05'den büyük çıkmıştır. Ayrıca üç ölçeğin çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 değer aralığında yer almaktadır. Buradan hareketle araştırmada toplanan verinin normal dağılıma uyduğu ve verinin normal dağılım parametrik testlerinin yapılmasına uygun olduğu kabul edilmiştir.

Bununla beraber, ölçeklerin normal dağılıma uyup uymadığını teyit etmek için çoklu sapan analizi de yapılmıştır. Çok değişkenli normallik varsayımının karşılanmasını zorlaştıran uç değerlerin Mahalanobis uzaklık değeri kullanılarak incelenebileceği belirtilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 15). Çoklu sapan analizi t-testi yaklaşımına göre kontrol edilmiştir. Bu yaklaşıma göre, herhangi bir gözlemin çoklu sapan olarak kabul edilebilmesi için, hesaplanan Mahalanobis uzaklık değerinin parametre

sayısına bölünmesiyle (MD^2/df) elde edilen yeni değerin parametre sayısını esas alan %01 anlamlılık düzeyindeki t-değerinden büyük olması gerekir (Kalaycı, 2006: 212). 78 serbesti derecesinde %01 anlamlılık düzeyindeki teorik t-değeri, 3,291 tespit edilmiş olup; en büyük MD^2/df değerinin 1,643 olması nedeniyle sapan değer olmadığı anlaşılmış olup, verinin normal dağılım olduğu anlaşılmıştır.

III.6.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişki çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi suretiyle faktör adı verilen genel değişkenler (faktörler) oluşturulur. Faktör oluşturmadaki amaç, değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, başka bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmaktır (Kalaycı, 2010, 321).

Örneklem büyüklüğü açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğu ölçütü Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonuçlarıdır. Kaiser-Meyer-Olkin, gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğüyle kısmi korelasyon katsayılarının karşılaştırılmasını temel alan bir testtir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından tahmin edilebilme gücünü göstermektedir. Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunun 0.50'den düşük olması faktör analizine devam edilemeyeceği anlamına gelmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 207).

Test sonucunda ortaya çıkacak KMO değer aralıkları (Kalaycı, 2010: 322);

- 0.90 üzeri mükemmel,
- 0.80-0.90 arası çok iyi,
- 0.70-0.80 arası iyi,

- 0.60-0.70 orta,
- 0.50-0.60 arası zayıf olarak yorumlanabilmektedir.

Çalışmada veri setinin açıklayıcı faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçütü ile belirlenmiştir. Analizlerin doğru sonuçlar verebilmesi için KMO oranının 0.50'in üzerinde olması gerekir. Oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilebilir (Kalaycı, 2010: 322). Yapılan tüm açıklayıcı faktör analizlerinde faktörleştirme tekniği olarak temel bileşenler analizi (*principal components analysis*) kullanılmıştır. Yapılan açıklayıcı faktör analizlerinde daha iyi yorum yapılabilmesi için faktör varyanslarının maksimum olmasını sağlayacak şekilde döndürme yapan dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (*varimax*) tercih edilmiştir. Faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler analizi ve varimaks rotasyonu teknikleri kullanılmış, özdeğeri 1'den büyük olan ve faktör yükü 0,40'ın üzerinde olan maddeler dikkate alınmıştır.

III.6.4. Regresyon Analizi

Regresyon, iki veya daha fazla sayıda değişken arasında matematiksel bağıntıyı ortaya koyan bir yöntemdir (Özdamar, 2003: 165). Regresyon modeli, bir bağımlı ve bir bağımsız değişken bulunduğu durumda basit doğrusal regresyon, birden fazla bağımsız değişken olduğunda ise çoklu doğrusal regresyon olarak adlandırılır (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006: 154). Basit doğrusal regresyon, bağımsız değişken (X) ve bağımlı değişken (Y) ile ifade edilmek üzere, $(Y=a+bX)$ şeklinde gösterilirken, çoklu regresyon modeli $(Y=a+bX_1+bX_2+bX_3+\dots+bX_n)$ şeklinde genel bir formülle gösterilir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2007: 204-209). Regresyon analizi sosyal bilimlerde en çok kullanılan tekniklerden biri olmakla beraber varsayımlarının gerçekleşmediği durumlarda

doğru sonuçlar vermemektedir. Regresyon analizinin varsayımları Şunlardır (Sipahi, Yurtkoru ve inko, 2006: 155; Kalaycı, 2010: 259);

- Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişkinin doğrusal olması,
- Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olmaması,
- Normal dağılım,
- Oto korelasyon olmaması.

Çoklu doğrusal regresyon analizinde modelin yeterliliği ile ilgili olarak çoklu açıklayıcılık katsayısı (R^2) yüksek çıkmalı ve modelin anlamlılığına ilişkin F istatistiği anlamlı olmalıdır (Alpar, 2012: 391). F değeri, regresyon katsayılarının sıfıra eşit olup olmadığına ilişkin bir değerdir ve varyans analizi sonucu elde edilir. F değer i istatistiksel olarak anlamlıysa ($p < 0,05$) en az bir regresyon katsayısının sıfırdan farklı olduğu anlaşılır (Alpar, 2012: 391). Bağımsız değişkenler arasındaki yüksek korelasyon çoklu bağıntı Őüphesi yaratmaktadır. Çoklu bağıntı sorunu olup olmadığı, varyans büyütme faktörü (VIF) ile kontrol edilebilir. VIF değerlerinin 10'un üzerinde olmaması beklenir ($VIF < 10$). VIF değerinin 10'dan büyük olduğu durumlarda ($VIF > 10$) oklu bağlantıdan Őüphe edilir (Sipahi, Yurtkoru ve inko, 2006: 156). Regresyon modelinde oto korelasyon olup olmadığı Durbin-Watson (D-W) testi ile kontrol edilir. Genellikle D.W. testi değerinin 1,5 ile 2,5 civarında olması modelde oto korelasyon olmadığını gösterir (Kalaycı, 2009: 267).

Koşul indeksi (*condition index*), her bağımsız değişkene ait maksimum öz değer ile minimum öz değerin birbirine oranının karekökü alınarak hesaplanır.

$$CI = \sqrt{\frac{\text{maksimum zdeğer}}{\text{minimum zdeğer}}}$$

CI değeri 10 ile 30 (100 ile 1000) arasında ise orta, 30'dan (veya 1000'den) büyükse çok güçlü çoklu doğrusal bağlantı problemini gösterir (Albayrak, 2005: 111).

Regresyon katsayıları (B), diğer değişkenlerin varlığında her bir değişkenin bağımlı değişkende (Y) yaratacağı artış veya azalışı verir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin (0'dan farklılığına) t istatistiği, regresyon katsayılarının standart hatalara bölünmesiyle hesaplanır ve ilgili p değeriyle yorumlanır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin p değeri (yanılma düzeyi) genellikle 0.05, 0.01 veya 0.001 olarak belirlenir. 0.05'ten küçük p değerine sahip olan katsayıların sıfırdan farklı ve modele katkısının anlamlı olduğu anlaşılır.

Çoklu regresyon katsayısı (*Multiple R*) bağımlı değişkenle 1'den çok bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini verir. "R" olarak ifade edilir ve 0 ile +1 arasında değişen değerler alır (Kalaycı, 2010: 115). Çoklu açıklayıcılık katsayısı (*Multiple R square*) çoklu korelasyon katsayısının karesine denir ve "R²" olarak ifade edilir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni (bağımlı değişkendeki değişimi) ne oranda açıkladığını gösterir. R² değeri 0 ile +1 arasında değişir ve 1'e yakın olması arzu edilir (Alpar, 2012: 390-391).

Adımsal regresyon yönteminde her değişken modele sırasıyla eklenir ve model değerlendirilir. Eğer eklenen değişken modele katkı sağlıyor ise modelde bu değişken kalır. Modeldeki diğer tüm değişkenlerin, modele katkı yapıp yapmadıklarını değerlendirmek için yeniden test yapılır. Eğer önemli derecede katkı sağlamıyorlar ise değişkenler modelden çıkarılır. Böylece en az sayıda değişken yardımı ile model açıklanır (Kalaycı, 2010: 260).

IV. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre dağılımı, ölçeklerin merkezi eğilim değerleri, ölçeklerin faktör analizi ve regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

IV.1. Örneklem Grubuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan 153 yiyecek ve içecek işletmesi yöneticilerine, demografik, sektörel tecrübe, işletme temel bilgileri ve iş yeri özelliklerine ilişkin kişisel bilgi formu aracılığıyla birtakım sorular sorulmuştur. Alınan yanıtların frekans dağılımları incelenerek örneklem grubu ile ilgili tanımlayıcı özellikler ortaya çıkarılmıştır.

IV.1.1. Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Bulgular

Tablo 21'de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular özetlenmektedir. Araştırmaya katılan 153 yiyecek ve içecek işletmesi yöneticisinin 13'ü (%8,5) 21 ile 30 yaş aralığında, 67'si (%43,8) 31 ile 40 yaş aralığında, 58'i (%37,9) 41 ile 50 yaş aralığında, 15'i (%9,8) 51 ile 60 yaş aralığındadır. Bu anlamda araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun 31 ile 40 yaş aralığındaki yöneticilerden oluştuğu söylenebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin 9'u (%5,9) kadınlardan oluşmakta iken 144'ü (%94,1) erkeklerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin 24'ü (%15,7) lise mezunu, 29'u (%19,0) ön lisans mezunu, 96'sı (%62,7) lisans mezunu ve 4'ü (%2,6) lisansüstü eğitim düzeyinde olan yöneticilerdir. Bu anlamda araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin 104'ü (%68,0) turizm alanında öğrenim görmüş iken 49'u (%32,0) turizm dışı farklı bir alanda öğrenim görmüş yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 21

Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (n: 153)

	Frekans (n)	Yüzde (%)		Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş			Öğrenim Düzeyi		
21-30 yaş	13	8,5	Lise	24	15,7
31-40 yaş	67	43,8	Ön lisans	29	19,0
41-50 yaş	58	37,9	Lisans	96	62,7
51-60 yaş	15	9,8	Lisansüstü	4	2,6
Cinsiyet			Öğrenim Alanı		
Kadın	9	5,9	Turizm	104	68,0
Erkek	144	94,1	Turizm dışı	49	32,0
Sektörde Çalışma Süresi			Şu Anki İşletmede Çalışma Süresi		
1-5 yıl	7	4,6	1-5 yıl	48	31,4
6-10 yıl	17	11,1	6-10 yıl	52	34,0
11-15 yıl	52	34,0	11-15 yıl	37	24,2
16-20 yıl	49	32,0	16-20 yıl	16	10,5
21 yıl ve üzeri	28	18,3	Şu Anki İşletmede Yönetici Olarak Toplam Süre		
			1-5 yıl	70	45,8
			6-10 yıl	48	31,4
			11-15 yıl	27	17,6
			16-20 yıl	8	5,2

Demografik bulgulardan hareketle araştırmaya katılan Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış yiyecek ve içecek işletmeleri yöneticilerinin çoğunlukla 31 ile 40 yaş aralığında, turizm eğitimi almış, lisans mezunu erkek yöneticilerden oluştuğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan 153 yiyecek ve içecek işletmesi yöneticisinin 7'si (4,6) 1 ile 5 yıl arasında, 17'si (%11,1) 6 ile 10 yıl arasında, 52'si (%34,0) 11 ile 15 yıl arasında, 49'u (%32,0) 16 ile 20 yıl arasında, 28'i (%18,3) 21 yıl ve üzeri sürede sektörel tecrübeye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu anlamda araştırmaya katılan yöneticilerin ağırlıkla 11 ile 20 yıl arasında sektörel tecrübeye sahip olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin şu anki çalıştıkları işletmede çalışma süreleri incelendiğinde, 48'i (%31,4) 1 ile 5 yıl

arasında, 52'si (%34,0) 6 ile 10 yıl arasında, 37'si (%24,2) 11 ile 15 yıl arasında, 16'sı (%10,5) 16 ile 20 yıl arasında süre ile şu anki işletmede çalışmakta oldukları anlaşılmıştır. Bu anlamda araştırmaya katılan yöneticilerin şu anki işletmelerinde çoğunlukla 6 ile 10 yıl arası süre ile çalıştıkları anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin 70'i (%45,8) 1 ile 5 yıl arasında, 48'i (%31,4) 6 ile 10 yıl arasında, 27'si (%17,6) 11 ile 15 yıl arasında, 8'i (%5,2) 16 ile 20 yıl arasında şu anki çalıştıkları işletmede yönetici olarak görev yapmaktadır. Bu anlamda araştırmaya katılan yiyecek ve içecek işletmeleri yöneticilerinin çoğunluğunun 1 ile 5 yıl arasında sürede şu anki çalıştıkları işletmede yönetici oldukları anlaşılmıştır. Bu bağlamda, araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunlukla 11 ile 20 yıl arasında sektörel tecrübeye sahip oldukları, şu anki işletmede çoğunlukla 1 ile 10 yıl arasında çalışmakta oldukları ve şu anda çalıştıkları işletmede çoğunlukla 1 ile 5 yıl arasında sürede yöneticilik yapmakta oldukları söylenebilir.

IV.1.2. Katılımcı Yiyecek ve İçecek İşletmelerine İlişkin Bulgular

Tablo 22'de ve Tablo 23'de işletmelere ilişkin bulgular özetlenmektedir. Araştırmaya iştirak eden 153 yiyecek ve içecek işletmesinin faaliyet süreleri incelendiğinde 31'i (%20,3) 1 ile 10 yıl arasında, 54'ü (%35,3) 11 ile 20 yıl arasında, 35'i (%22,9) 21 ile 30 yıl arasında, 16'sı (%10,5) 31 ile 40 yıl arasında, 15'i (%9,8) 41 yıl ve üzeri sürede faaliyette bulunmaktadır. Bu anlamda katılımcı işletmelerin ağırlıkla 11 ile 20 yıl arasında faaliyette bulunan işletmelerden oluştuğu söylenebilir. Araştırmada yer alan işletmelerin turizm belgesi alım yılları incelendiğinde 3'ü (%2,0) 1979 ve öncesi, 4'ü (%2,6) 1980 ve 1989 arası, 24'ü (%15,7) 1990 ve 1999 arası, 71'i (%46,4) 2000 ve 2009 arası, 51'i (%33,3) 2010 ve sonrası turizm belgesi aldıkları anlaşılmıştır. Bu anlamda işletmelerin çoğunlukla 2000 ve 2009 arasında turizm işletmesi/yatırımı belgesi alan

işletmelerden oluştuğu söylenebilir. Araştırmadaki işletmelerin 13'ü (%8,5) ulusal zincire bağlı işletmelerden oluşurken, 140'ı (%91,5) bağımsız işletmelerden oluşmaktadır.

Tablo 22

Katılımcı İşletmelere İlişkin Bulgular (n: 153)

	Frekans (n)	Yüzde (%)		Frekans (n)	Yüzde (%)
İşletme Faaliyet Süresi			Turizm Belgesi Alım Yılı		
1-10 yıl	31	20,3	1979 ve öncesi	3	2,0
11-20 yıl	54	35,3	1980-1989 arası	4	2,6
21-30 yıl	35	22,9	1990-1999 arası	24	15,7
31-40 yıl	16	10,5	2000-2009 arası	71	46,4
41 yıl ve üzeri	15	9,8	2010 ve sonrası	51	33,3
Kayıp Değer	2	1,3			
İşletmelerin Personel Sayıları			İşletmelerin Masa Sayısı		
1-25 personel			1-25 masa	7	4,6
26-50 personel			26-50 masa	33	21,6
51-75 personel			51-75 masa	71	46,4
76-100 personel			76-100 masa	25	16,3
101 ve üzeri			101 ve üzeri masa	17	11,1
Öğle Yemeği Servis Türü			İşletmelerin Sahiplik Yapısı		
A'la Carte			Bağımsız	140	91,5
Kayıp Değer			Ulusal zincire bağlı	13	8,5
Akşam Yemeği Servis Türü			Sabah Kahvaltısı Servis Türü		
A'la carte menü			A'la Carte	108	70,6
			Table D'hote	1	0,7
			Açık Büfe	28	18,3
			Kayıp Değer	16	10,5

Araştırmaya katılan işletmelerin personel sayısı incelendiğinde 11'i (%7,2) 1 ile 25 arasında personel, 78'i (%51,0) 26 ile 50 arasında personel, 40'ı (%26,1) 51 ile 75 arasında personel, 18'i (%11,8) 76 ile 100 arasında personel, 6'sı (%3,9) 101 ve üzeri personel çalıştırmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin çoğunlukla 26 ile 50 arasında personel çalıştıran işletmelerden oluştuğu söylenebilir. İşletmelerin sahip oldukları masa sayısı

incelendiğinde 7'si (%4,6) 1 ile 25 masa, 33'ü (%21,6) 26 ile 50 masa, 71'i (46,4) 51 ile 75 masa, 25'i (%16,3) 76 ile 100 masa, 17'si (%11,1) 101 ve üzeri masaya sahip işletmelerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Katılımcı işletmelerin çoğunlukla 51 ile 75 arasında masaya sahip işletmelerden oluştuğu söylenebilir.

Tablo 23

İşletmelerin Kuver Kapasitelerine ve Ortalama Satışlarına İlişkin Bulgular (n: 153)

Sabah Kahvaltısı Kuver Kapasitesi			Sabah Ortalama Satılan Kuver		
100 kuverden az	109	71,2	100 kuverden az	113	73,9
101-200 kuver	18	11,8	101-200 kuver	17	11,1
201-300 kuver	5	3,3	201-300 kuver	4	2,6
401 ve üzeri kuver	2	1,3	Kayıp değer	19	12,4
Kayıp değer	19	12,4			
Öğle yemeği Kuver kapasitesi			Öğle Yemeği Ortalama Satılan Kuver		
100 kuverden az	21	13,7	100 kuverden az	20	13,1
101-200 kuver	91	59,5	101-200 kuver	74	48,3
201-300 kuver	12	7,8	201-300 kuver	37	24,1
301-400 kuver	15	9,8	301-400 kuver	17	11,1
401 ve üzeri kuver	11	7,2	401 ve üzeri kuver	2	1,3
Kayıp değer	3	2,0	Kayıp değer	3	2,0
Akşam Yemeği Kuver Kapasitesi			Akşam Yemeği Ortalama Satılan Kuver		
100 kuverden az	13	8,5	100 kuverden az	11	7,2
101-200 kuver	72	47,1	101-200 kuver	52	50,3
201-300 kuver	35	22,9	201-300 kuver	43	21,6
301-400 kuver	12	7,8	301-400 kuver	27	7,8
401 ve üzeri kuver	21	13,7	401 ve üzeri kuver	20	13,1

Araştırmaya iştirak eden işletmelerin servis türü incelendiğinde sabah kahvaltısı için 108'i (%70,6) a'la carte servis, 1'i (%0,7) table d'hote servis, 28'i (%18,3) açık büfe servis sunmaktadır. Öğle yemeği servis türü için işletmelerin 150'sinin (%98,0) a'la carte servis türünü uyguladıkları anlaşılmıştır. Araştırmada yer alan işletmelerin akşam yemeği servis türünün tamamı için 153 (%100,0) a'la carte servis olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcı işletmelerin kuver kapasiteleri incelendiğinde sabah kahvaltısı için 109'unun (%71,2) 100'den az kuver, 18'inin (%11,8) 101 ile 200 arası kuver, 5'inin (%3,3) 201 ile 300 arası kuver, 2'sinin (%1,3) 401 ve üzeri kuver kapasitesine sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda, araştırmaya katılan işletmelerin çoğunlukla sabah kahvaltısı için 100'den az kuver kapasitesine sahip oldukları söylenebilir. Öğle yemeği için kuver kapasitesi incelendiğinde işletmelerin 21'i (%13,7) 100'den az kuver, 91'i (%59,5) 101 ile 200 arası kuver, 12'si (%7,8) 201 ile 300 arası kuver, 15'i (%9,8) 301 ile 400 arası kuver, 11'i (%7,2) 401 ve üzeri sayıda kuver kapasitesine sahip olduğu görülmektedir. Akşam yemeği için kuver kapasiteleri incelendiğinde işletmelerin 13'ü (%8,5) 100'den az kuver, 72'si (%47,1) 101 ile 200 arası kuver, 35'i (%22,9) 201 ile 300 arası kuver, 12'si (%7,8) 301 ile 400 arası kuver, 21'i (%13,7) 401 ve üzeri kuver kapasitesine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Araştırmada yer alan işletmelerin öğünler için ortalama kuver satışları incelendiğinde sabah kahvaltısı için işletmelerin 113'ü (%73,9) 100'den az kuver, 17'si (%11,1) 101 ile 200 arası kuver, 4'ü (%2,6) 201 ile 300 arası ortalama kuver satışı gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, sabah kahvaltısı için ortalama kuver satışları çoğunlukla 100'den az kuver satışı olan işletmelerden oluştuğu söylenebilir. Öğle yemeği için işletmelerin 20'si (%13,1) 1 ile 100 arası kuver, 74'ü (%48,3) 101 ile 200 arası kuver, 37'si (%24,1) 201 ile 300 arası kuver, 17'si (%11,1) 301 ile 400 arası kuver, 2'si (%1,3) 401 ve üzeri sayıda ortalama kuver satışı yaptığı anlaşılmıştır. Bu bağlamda öğle yemeği ortalama kuver satışı açısından ele alındığında katılımcı işletmelerin çoğunlukla 101 ile 200 arası kuver satışı yapan işletmelerden oluştuğu söylenebilir. Akşam yemeği ortalama kuver satışları açısından işletmelerin 11'i (%7,2) 100'den az kuver satışı, 52'si (33,9) 101 ile 200 arası kuver satışı, 43'ü (28,1) 201 ile 300 arası kuver satışı, 27'si (%17,6)

301 ile 400 arası kuver satışı, 20'si 401 ve üzeri sayıda ortalama kuver satışı yaptığı anlaşılmıştır. Bu bağlamda araştırmada yer alan işletmelerin çoğunlukla 101 ile 200 arası ortalama akşam yemeği kuver satışı yapan işletmelerden oluştuğu söylenebilir.

IV.2. Verilerin Merkezi Eğilim Ölçütleri

Araştırmaya katılan 153 yiyecek ve içecek işletmesi yöneticisinden toplanmış olan verinin inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansına ilişkin merkezi eğilim ölçülerine ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerleri aşağıda sunulmaktadır.

IV.2. 1. İnovasyona İlişkin Bazı Merkezi Eğilim Ölçütleri

Araştırmaya katılan 153 yiyecek ve içecek işletmesi yöneticisinden toplanan inovasyon türlerine ilişkin verinin bazı merkezi eğilim ölçütlerine ait bulguları Tablo 24'de özetlenmektedir.

Tablo 24

İnovasyona İlişkin Bazı Merkezi Eğilim Ölçütleri

İNOVASYON	Aritm. Orta.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Ort. Sıra
Mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek kalitesini arttırıcı yenilikler yapılması	3,68	1,13248	-,981	-,043	2
Mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek maliyetini azaltıcı yenilikler yapılması	3,24	1,14723	-,143	-1,395	5
Mevcut yiyecek ve içeceklerin standart reçetelerinde müşteri memnuniyetini arttırıcı yenilikler yapılması	3,70	1,09954	-,897	-,204	1
Mevcut yiyecek ve içeceklerden tamamen farklı bileşenlerden oluşan yeni yiyecek ve içeceklerin piyasaya sunulması	3,60	1,03387	-,891	-,227	3
Yiyecek ve içecek üretim süreçlerine değer katmayan (uygun olmayan) faaliyet adımlarının tespiti ve kaldırılması	2,90	1,34438	-,144	-1,520	12
Yiyecek ve içeceklerin üretim usul, teknik ve yöntemlerinde (otomasyon, pişirme, sunum yöntemleri gibi) değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılması	3,24	1,19913	-,399	-1,203	4
Yiyecek ve içeceklerin üretim usul, teknik ve yöntemlerinde yiyecek ve içecek kalitesini arttırıcı yenilikler yapılması	3,08	1,32262	-,417	-1,332	8
Yiyecek ve içeceklerin servis süreçlerine değer katmayan (uygun olmayan) faaliyet adımlarının tespiti ve kaldırılması	3,19	1,37678	-,558	-1,226	6
Yiyecek ve içeceklerin servis süreçlerinde (e-menü, online satış vs.) değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılması	2,95	1,13752	-,154	-1,064	10
Yiyecek ve içeceklerin servis süreçlerinde (el terminali, dokunmatik ekran, müşteri takibi, personel takibi, tablet menü vs.) hız arttırıcı yenilikler yapılması	3,00	1,27474	-,128	-1,422	9
Yiyecek ve içeceklerin özelliklerini değiştirmeden sadece görünümünde ve süslemesinde tasarım yeniliklerinin yapılması	3,16	1,38819	-,267	-1,409	7
Yiyecek ve içeceklerin pazardaki satış kanallarını yenilemeye yönelik (evlere ve işyerlerine servis, isteğe göre özel üretim ve sunum, internet üzerinden satış vb.) yeni ürün konumlandırma tekniklerinin geliştirilmesi	1,83	1,15730	1,422	,928	23
Yiyecek ve içeceklerin tanıtımında kullanılan medya, reklam, müşteriye özel tanıtımlar, yeni marka sembolleri gibi yeni tutundurma tekniklerinin geliştirilmesi	2,54	1,31260	,546	-1,065	16
Yiyecek ve içeceklerin fiyatlandırılmasında (talebe, maliyete, marka imajına, müşteri grubuna göre vb.) yeni fiyatlama tekniklerinin geliştirilmesi	2,43	1,16283	,499	-1,083	17
Genel pazarlama yönetimi faaliyetlerinin yiyecek ve içecek sektörünün güncel ihtiyaçlarına göre yenilenmesi	2,64	1,09707	,497	-1,086	13
İşletme içindeki genel iş yapış şekilleri ile ilgili rutin, usul ve süreçlerin yenilenmesi	2,63	1,28632	,450	-1,167	14
Tedarik zinciri yönetimi (tedarikçiler, araçlar vs.) ile ilgili sistemin yenilenmesi	2,01	1,31283	1,142	-,071	22
Yiyecek ve içecek üretim ve kalite yönetimi ile ilgili sistemin yenilenmesi	2,58	1,33540	,388	-1,293	15
İnsan kaynakları (personel seçim, eğitim, performans ve kariyer yönetimi) sisteminin yenilenmesi	2,08	1,49538	1,013	-,633	21
İşletme içi bilgi işlem ve paylaşım sisteminin yenilenmesi	2,19	1,45122	,935	-,635	20
Takım çalışmasını kolaylaştırmaya yönelik olarak örgütsel yapının yenilenmesi	2,91	1,38102	,094	-1,474	11
Bölümler arası (mutfak, restoran, bulaşıkhanesi, pazarlama, muhasebe gibi) koordinasyonu kolaylaştırmaya yönelik olarak örgütsel yapının yenilenmesi	2,41	1,42593	,760	-,875	18
Yenilikçi örgüt kültürünü sağlayacak yeni bir örgütsel yapının oluşturulması	2,28	1,42098	,620	-1,199	19
Stratejik ortaklıklar ve uzun vadeli ticari işbirliklerini kolaylaştırıcı yeni bir örgütsel yapının oluşturulması	1,56	1,10947	1,942	2,477	24
Tepki kategorileri: 1= Bu türden bir yenilik (inovasyon) yapılmadı, 2=Yurtiçi rakiplerden işletmemize ilk defa uyarlandı, 3=Yurtdışı rakiplerden alınıp ilk defa işletmemize uyarlandı, 4=Sektördeki mevcut uygulamalar işletmemiz tarafından biraz daha geliştirilip iyileştirildi, 5= Sektörde olanlardan tamamen farklı orijinal yenilikler (inovasyonlar) yapıldı.					

Tablo 24 incelendiğinde aritmetik ortalamaya göre en yüksek beş inovasyon maddesinin (1) "mevcut yiyecek ve içeceklerin standart reçetelerinde müşteri memnuniyetini arttırıcı yenilikler yapılması", (2) "mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek kalitesini arttırıcı yenilikler yapılması", (3) "mevcut yiyecek ve içeceklerden tamamen farklı bileşenlerden oluşan yeni yiyecek ve içeceklerin piyasaya sunulması", (4) "yiyecek ve içeceklerin üretim usul, teknik ve yöntemlerinde (otomasyon, pişirme, sunum yöntemleri gibi) değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılması" ve (5) "mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek maliyetini azaltıcı yenilikler yapılması" maddelerinden oluştuğu görülmektedir. Bu bağlamda, aritmetik ortalamaya göre Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış yiyecek ve içecek işletmelerinin en fazla ürün ve süreç inovasyonları yaptıkları, bu inovasyonların sektördeki mevcut uygulamaların işletmeler tarafından biraz daha geliştirilmesi ve iyileştirilmesi şeklinde yapıldığı söylenebilir.

IV.2.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Bazı Merkezi Eğilim Ölçütleri

Araştırmaya katılan 153 yiyecek ve içecek işletmesi yöneticisinden toplanan sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin verinin bazı merkezi eğilim ölçülerine ait bulgulara Tablo 25'de yer verilmektedir.

Tablo 25

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Bazı Merkezi Eğilim Ölçütleri

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü	Aritm. Orta.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Art. Ort. Sıra
Rakiplerin altında fiyat belirlemeye önem verilmiştir	2,93	,86354	-,096	,176	17
Sektörde, birim başına en düşük üretim maliyetine sahip olmaya önem verilmiştir	2,39	,83776	,624	,622	21
Müşterilere az sayıda/sınırlı yiyecek ve içecek sunmaya (ürün çeşidini sınırlı tutma) önem verilmiştir	1,94	1,04021	1,362	1,638	25
Mevcut yiyecek ve içeceklerin özelliklerini geliştirmeye (ürünleri iyileştirmeye-geliştirmeye) önem verilmiştir	3,86	,98715	-,427	-,693	6
Tablet menü, el terminali, otomasyon sistemleri gibi teknolojik unsurlar kullanarak maliyetleri düşürmeye önem verilmiştir	3,37	,93810	-,520	,056	15
Üretim maliyetlerini düşürmek amacıyla rakipler veya diğer işletmelerle birlikte hareket etmeye önem verilmiştir	2,62	1,06996	,255	-,385	19
Maliyetleri kontrol etmek için dış kaynaklardan veya iş ortaklığından yararlanmaya önem verilmiştir	2,37	,98680	,380	-,324	23
Yiyecek ve içeceklerin kalite kontrollerini yoğun ölçüde ve titizlikle yapmaya önem verilmiştir	3,94	,82107	-,342	-,142	5
Eğitilmiş ve deneyimli personel temin etmeye özellikle önem verilmiştir	4,18	,70479	-,285	-,955	3
İşletmenin sektörde iyi bir itibara sahip olması için yoğun çaba harcamaya önem verilmiştir	4,33	,71635	-,592	-,860	1
Rakiplerin davranışlarını takip etmeye önem verilmiştir	2,34	1,27383	,959	,056	24
İşletmenin kimliğini oluşturmaya önem verilmiştir	4,10	,83637	-,436	-,852	4
İşletmenin bölümleri arasında (mutfak, restoran, bulaşıkhanesi, pazarlama, muhasebe gibi) sıkı bağlar oluşturmaya önem verilmiştir	3,83	,90654	-,333	-,700	7
Kişisel satış, reklam, satış promosyonu, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama gibi faaliyetlere sektör ortalaması üzerinde para harcamaya önem verilmiştir	3,39	1,02106	-,116	-,440	14
Yiyecek, içecek ve hizmetleri farklılaştırmak için teknolojiye yatırım yapmaya önem verilmiştir	3,56	,94427	-,244	-,617	11
Yaygın bir müşteri takip sistemine sahip olmaya önem verilmiştir	3,55	,88770	-,105	-,691	12
Pazarlama yöntem ve tekniklerinde yenilikler yapmaya önem verilmiştir.	3,63	,92304	-,294	-,706	10
Ürün yelpazesinde çok sayıda yiyecek ve içecek çeşidine (menü kalemine) sahip olmaya önem verilmiştir.	3,20	1,18854	-,098	-,842	16
Likiditeyi korumaya (yüksek tutarda net çalışma sermayesi-hazırda para bulundurmaya) önem verilmiştir	2,40	1,07261	,536	-,299	20
Bankada yeterince para bulundurmaya önem verilmiştir	2,62	1,01879	,171	-,661	18
Sürekli yeni ürünler (yiyecek, içecek ve hizmetler) geliştirmeye önem verilmiştir	3,66	1,13069	-,561	-,531	9
Yalnızca belirli bir bölgeye hizmet etmeye odaklanılmıştır	1,88	,82670	,931	1,020	26
İyi olduğumuz yiyecek ve içeceklerin pazarlanmasına önem verilmiştir	4,32	,65548	-,426	-,715	2
Yüksek gelirli pazar bölümleri için yiyecek ve içecek sunulmasına önem verilmiştir	3,48	1,13035	-,202	-,599	13
Düşük gelirli pazar bölümleri için yiyecek ve içecek sunulmasına önem verilmiştir	2,39	,93498	,441	,573	22
Eğitime, bireysel ve örgütsel öğrenmeye ağırlıkla önem verilmiştir	3,76	,83323	,173	-1,034	8
Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Ne katılıyor ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum					

Tablo 25 incelendiğinde aritmetik ortalamaya göre yanıtlayıcıların en yüksek katılım düzeyinin olduğu beş sürdürülebilir rekabet üstünlüğü maddesinin (1) "işletmenin sektörde iyi bir itibara sahip olması için yoğun çaba harcamaya önem verilmiştir", (2) "iyi olduğumuz yiyecek ve içeceklerin pazarlanmasına önem verilmiştir", (3) "eğitilmiş ve deneyimli personel temin etmeye özellikle önem verilmiştir", (4) "işletmenin kimliğini oluşturmaya önem verilmiştir" ve (5) "yiyecek ve içeceklerin kalite kontrollerini yoğun ölçüde ve titizlikle yapmaya önem verilmiştir" maddelerinden oluştuğu görülmektedir. Bu bağlamda, aritmetik ortalamaya göre Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış yiyecek ve içecek işletmelerinin en fazla farklılaşma stratejisi maddelerine yüksek katılım gösterdikleri söylenebilir.

IV.2.3. İşletme Performansına İlişkin Bazı Merkezi Eğilim Ölçütleri

Araştırmaya katılan 153 yiyecek ve içecek işletmesi yöneticisinden toplanan subjektif işletme performansına ilişkin verinin merkezi eğilim ölçülerine ait bulguları Tablo 26'da sunulmaktadır.

Tablo 26 incelendiğinde aritmetik ortalamaya göre yanıtlayıcıların en yüksek katılım düzeyinin olduğu beş subjektif işletme performansı maddesinin (1) "müşterilerin memnuniyet düzeyi", (2) "müşteriye verilen hizmet kalitesi", (3) "işletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı", (4) "müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı)" ve (5) "son üç yıldır satışlardaki artış" maddelerinden oluştuğu görülmektedir. Bu bağlamda, aritmetik ortalamaya göre Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış yiyecek ve içecek işletmeleri yöneticilerinin en fazla müşteri performansı maddelerine yüksek katılım gösterdikleri, işletmelerinin müşteri memnuniyeti düzeylerini rakip işletmelere göre çok daha yüksek ve başarılı gördükleri belirtilebilir.

Tablo 26

İşletme Performansına İlişkin Bazı Merkezi Eğilim Ölçütleri

İşletme Performansı	Art. Orta.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Art. Ort. Sıra
Müşterilerin memnuniyet düzeyi	4,28	,60340	-,262	-,610	1
Müşteriye verilen hizmet kalitesi	4,28	,61192	-,244	-,595	2
Müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı)	4,18	,67621	-,264	-,831	4
İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı	4,22	,64095	-,236	-,651	3
Konuk şikâyetleri	4,00	,72090	-,010	-1,058	7
Genel olarak finansal performans	4,00	,67862	-,027	-,662	8
İşletme kârındaki son üç yıldır artış	3,77	,71171	,236	-,781	19
İşletme gelirlerindeki son üç yıldır artış	3,75	,70735	,367	-,937	20
Net kâr marjınız (net kâr/net satışlar x 100)	3,69	,70039	,490	-,857	24
İşletme verimliliğindeki (net kar/sermaye x 100) son üç yıldır artış	3,71	,74049	,321	-,782	23
Başarılı yeni mal ve hizmet geliştirme	3,83	,72054	,057	-,691	15
Son üç yıldır pazar payındaki artış	3,97	,72500	-,054	-,761	10
Son üç yıldır satışlardaki artış	4,03	,71587	-,098	-,743	5
Son üç yıldır masa döngü oranındaki artış	4,02	,72441	-,121	-,798	6
Son üç yıldır gelen müşteri sayısındaki artış	3,98	,69273	-,041	-,544	9
İşletmemizde tüketicilere sağlanan haklar	3,60	,57742	,300	-,744	25
İşletmemizin çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci)	3,56	,53595	,114	-1,173	26
İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)	3,49	,53954	,343	-1,103	28
Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği	3,52	,58556	,056	,827	27
Personelin iş tatmini (memnuniyeti)	3,91	,56134	-,026	,157	14
Nitelikli iş görenleri işletmeye çekme becerisi	3,81	,57068	-,023	-,111	18
Nitelikli iş görenleri işletmede tutabilme becerisi	3,83	,57876	-,005	-,089	16
Yönetim ile iş görenler arasındaki ilişkiler	3,96	,54312	-,025	,451	11
İş görenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler	3,96	,55510	-,014	,232	12
İş gören verimliliği	3,92	,53930	-,064	,517	13
Personelin işe devamsızlığı	3,72	,59863	,012	-,260	22
İş gücü devir oranı	3,73	,59611	,012	-,260	21
İş görenlerin işletmeye bağlılığı	3,83	,59002	-,032	,084	17

Tepki kategorileri: 1=Rakiplerden çok daha kötü/düşük, 2=Rakiplerden daha kötü/düşük, 3=Rakiplerle aynı, 4=Rakiplerden daha iyi/yüksek, 5= Rakiplerden çok daha iyi/yüksek

IV.3. Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları

İnovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı değişkenlerine açıklayıcı faktör analizi yapılmış olup, analiz sonrasında elde edilen faktörlere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

IV.3.1. İnovasyon Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler analizi ve varimaks rotasyonu teknikleri kullanılmış, öz değeri 1'den büyük olan ve faktör yükü 0,40'ın üzerinde olan veriler dikkate alınmıştır. Yapılan ilk analiz neticesinde "yiyecek ve içeceklerin üretim usul, teknik ve yöntemlerinde (otomasyon, pişirme, sunum yöntemleri gibi) değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılması" maddesi 0,10'dan daha az yükü iki farklı faktörde değer alması sebebiyle analizden çıkartılmış ve analiz tekrarlanmıştır. İkinci defa yapılan faktör analizinde bu defa "yiyecek ve içeceklerin özelliklerini değiştirmeden sadece görünümünde ve süslemesinde tasarım yeniliklerinin yapılması" maddesi 0,10'dan daha az yükü iki farklı faktörde boyutlanması sebebiyle analizden çıkartılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Üçüncü defa yapılan faktör analizi sonucunda birden fazla faktöre binişli, yakın yük alan madde bulunmadığı için analiz nihayete erdirilmiştir.

Analiz sonucunda Bartlett Testi için Ki-Kare 3259,174 ve p anlamlılık değeri 0,001 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,889'dür. Test sonucu elde edilen değerler, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonuçlarına göre inovasyon türleri dört alt faktörden oluşmaktadır. Dört alt faktör toplam varyansın %74,51'ini açıklamaktadır. İnovasyona ilişkin açıklayıcı faktör analizi Tablo 27'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 27 incelendiğinde, inovasyon maddelerinin dört faktör altında toplandığı görülmektedir. Faktör analizi sonucu oluşan ilk faktör dokuz maddeyi kapsamaktadır. Birinci faktörün öz değeri 6,086'dır ve toplam varyansın %27,663'ünü açıklamaktadır. Birinci faktörün güvenilirliği 0,94'dür. Faktörü oluşturan maddeler 0,70 üzeri faktör yüklerine göre sırasıyla; "işletme içi bilgi işlem ve paylaşım sisteminin yenilenmesi"

(faktör yükü 0,908), "insan kaynakları (personel seçim, eğitim, performans ve kariyer yönetimi) sisteminin yenilenmesi" (faktör yükü 0,906), "bölümler arası (mutfak, restoran, bulaşıkhanesi, pazarlama, muhasebe gibi) koordinasyonu kolaylaştırmaya yönelik olarak örgütsel yapının yenilenmesi" (faktör yükü 0,896), "yenilikçi örgüt kültürünü sağlayacak yeni bir örgütsel yapının oluşturulması" (faktör yükü 0,888), tedarik zinciri yönetimi (tedarikçiler, araçlar vs.) ile ilgili sistemin yenilenmesi" (faktör yükü 0,750), maddelerinden oluşmuştur. Yüksek yük alan maddelerin, örgütsel yapı ve yönetim sistemi ifadeleri içermesi sebebiyle birinci faktör "örgütsel inovasyon" olarak adlandırılmıştır.

İkinci faktör beş maddeden müteşekkil olup öz değeri 4,137'dir. İkinci faktör toplam varyansın %18,803'ünü açıklamaktadır ve güvenilirliği 0,90 olarak tespit edilmiştir. Faktörü oluşturan maddeler 0,70 üzeri faktör yüklerine göre sırasıyla; "yiyecek ve içeceklerin servis süreçlerinde (el terminali, dokunmatik ekran, müşteri takibi, personel takibi, tablet menü vs.) hız artırıcı yenilikler yapılması" (faktör yükü 0,835), "yiyecek ve içeceklerin servis süreçlerine değer katmayan (uygun olmayan) faaliyet adımlarının tespiti ve kaldırılması" (faktör yükü 0,796), yiyecek ve içeceklerin servis süreçlerinde (e-menü, online satış vs.) değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılması" (faktör yükü 0,739), yiyecek ve içecek üretim süreçlerine değer katmayan (uygun olmayan) faaliyet adımlarının tespiti ve kaldırılması" (faktör yükü 0,731) maddelerinden oluşmuştur. İkinci faktör, 0,70 üzeri faktör yüküne sahip maddelerin üretim ve servis süreçlerine yönelik ifadeler içermesi sebebiyle "süreç inovasyonu" olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü faktör dört maddeden oluşmaktadır ve öz değeri 3,318'dir. Toplam varyansın %15,082'ini açıklamakta olup, güvenilirliği 0,86 olarak bulgulanmıştır. Üçüncü faktörü oluşturan maddeler 0,70 üzeri faktör yükleri itibarıyla sırasıyla; "mevcut yiyecek ve içeceklerin standart reçetelerinde müşteri memnuniyetini arttırıcı yenilikler yapılması"

(faktör yükü 0,787), mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek kalitesini arttırıcı yenilikler yapılması" (faktör yükü 0,776), "mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek maliyetini azaltıcı yenilikler yapılması" (faktör yükü 0,764) maddelerinden oluşmuştur. Faktörde 0,70 ve üzerinde yük alan maddelerin yiyecek ve içecek inovasyonuna yönelik ifadeleri kapsamından dolayı üçüncü faktör "ürün inovasyonu" olarak isimlendirilmiştir.

Dördüncü ve son faktör de dört maddeden oluşmaktadır. Dördüncü faktörün öz değeri 2,852 olup, toplam varyansın %12,962'ünü açıklamaktadır. Dördüncü faktörün güvenilirliği 0,83 olarak tespit edilmiştir. Dördüncü faktörü oluşturan 0,70 üzeri yüke sahip maddeler; "yiyecek ve içeceklerin tanıtımında kullanılan medya, reklam, müşteriye özel tanıtımlar, yeni marka sembolleri gibi yeni tutundurma tekniklerinin geliştirilmesi" (faktör yükü 0,818), "yiyecek ve içeceklerin fiyatlandırılmasında (talebe, maliyete, marka imajına, müşteri grubuna göre vb.) yeni fiyatlama tekniklerinin geliştirilmesi" (faktör yükü 0,762), maddelerinden meydana gelmiştir. En yüksek yüke sahip faktör maddelerinin tutundurma, fiyatlama ifadeleri taşıması sebebiyle dördüncü faktör "pazarlama inovasyonu" olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 27

İnovasyon Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Eş kökenlilik	Yük	Özdeğer	Varyans %	Ortalama	Alfa
Örgütsel İnovasyon			6,086	27,663	2,299	0,94
İşletme içi bilgi işlem ve paylaşım sisteminin yenilenmesi	,878	,908				
İnsan kaynakları (personel seçim, eğitim, performans ve kariyer yönetimi) sisteminin yenilenmesi	,881	,906				
Bölmeler arası koordinasyonu kolaylaştırmaya yönelik olarak örgütsel yapının yenilenmesi	,843	,896				
Yenilikçi örgüt kültürünü sağlayacak yeni bir örgütsel yapının oluşturulması	,833	,888				
Tedarik zinciri yönetimi (tedarikçiler, araçlar vs.) ile ilgili sistemin yenilenmesi	,773	,750				
Stratejik ortaklıklar ve uzun vadeli ticari işbirliklerini kolaylaştırıcı yeni bir örgütsel yapının oluşturulması	,586	,691				
Yiyecek ve içecek üretim ve kalite yönetimi ile ilgili sistemin yenilenmesi	,793	,648				
İşletme içindeki genel iş yapış şekilleri ile ilgili rutin, usul ve süreçlerin yenilenmesi	,750	,647				
Takım çalışmasını kolaylaştırmaya yönelik olarak örgütsel yapının yenilenmesi	,622	,573				
Süreç İnovasyonu			4,137	18,803	3,030	0,90
Yiyecek ve içeceklerin servis süreçlerinde hız artırıcı yenilikler yapılması	,790	,835				
Yiyecek ve içeceklerin servis süreçlerine değer katmayan (uygun olmayan) faaliyet adımlarının tespiti ve kaldırılması	,768	,796				
Yiyecek ve içeceklerin servis süreçlerinde (e-menü, online satış vs.) değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılması	,695	,739				
Yiyecek ve içecek üretim süreçlerine değer katmayan (uygun olmayan) faaliyet adımlarının tespiti ve kaldırılması	,717	,731				
Yiyecek ve içeceklerin üretim usul, teknik ve yöntemlerinde yiyecek ve içecek kalitesini artırıcı yenilikler yapılması	,817	,688				
Ürün İnovasyonu			3,318	15,082	3,560	0,86
Mevcut yiyecek ve içeceklerin standart reçetelerinde müşteri memnuniyetini artırıcı yenilikler yapılması	,787	,787				
Mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek kalitesini artırıcı yenilikler yapılması	,788	,776				
Mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek maliyetini azaltıcı yenilikler yapılması	,701	,764				
Mevcut yiyecek ve içeceklerden tamamen farklı bileşenlerden oluşan yeni yiyecek ve içeceklerin piyasaya sunulması	,559	,673				
Pazarlama İnovasyonu			2,852	12,962	2,364	0,83
Yiyecek ve içeceklerin tanıtımında kullanılan medya, reklam, müşteriye özel tanıtımlar, yeni marka sembolleri gibi yeni tutundurma tekniklerinin geliştirilmesi	,766	,818				
Yiyecek ve içeceklerin fiyatlandırılmasında (talebe, maliyete, marka imajına, müşteri grubuna göre vb.) yeni fiyatlama tekniklerinin geliştirilmesi	,734	,762				
Genel pazarlama yönetimi faaliyetlerinin yiyecek ve içecek sektörünün güncel ihtiyaçlarına göre yenilenmesi	,654	,650				
Yiyecek ve içeceklerin pazardaki satış kanallarını yenilemeye yönelik yeni ürün konumlandırma tekniklerinin geliştirilmesi	,656	,638				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax; Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %88,9; Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 3259,174;s.d.:231; p<0,001 Genel ortalama: 2,706; Ölçeğin tamamı için Alfa: 0,946; Tepki kategorileri: 1= Bu türden bir yenilik (inovasyon) yapılmadı, 2=Yurtiçi rakiplerden işletmemize ilk defa uyarlandı, 3=Yurtdışı rakiplerden alınıp ilk defa işletmemize uyarlandı, 4=Sektördeki mevcut uygulamalar işletmemiz tarafından biraz daha geliştirilip iyileştirildi, 5= Sektörde olanlardan tamamen farklı orijinal yenilikler (inovasyonlar) yapıldı.						

IV.3.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizinde varimax rotasyonu tekniği kullanılmış olup, öz değeri 1'den büyük olan ve faktör yükü 0,40'ın üzerinde olan veriler dikkate alınmıştır. Yapılan ilk analiz neticesinde beş faktör grubu elde edilmiş ancak "tablet menü, el terminali, otomasyon sistemleri gibi teknolojik unsurlar kullanarak maliyetleri düşürmeye önem verilmiştir" maddesi tek başına gruplanması sebebiyle analizden çıkartılmış ve analiz tekrarlanmıştır. İkinci defa yapılan faktör analizinde "yiyecek, içecek ve hizmetleri farklılaştırmak için teknolojiye yatırım yapmaya önem verilmiştir" maddesi 0,10'dan daha az yükü üç farklı faktöre boyutlanması sebebiyle analizden çıkartılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Üçüncü defa yapılan faktör analizi sonucunda birden fazla faktöre binişli, yakın yük alan madde bulunmadığı için analiz sonlandırılmıştır.

Analiz sonucunda Bartlett Testi için ki-kare 2875,217 ve p anlamlılık değeri 0,001 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,925'dir. Bu iki testin sonucu elde edilen değerler, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonuçlarına göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğü dört alt faktörden oluşmaktadır. Dört alt faktör toplam varyansın %69,759'unu açıklamaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 28'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 28 incelendiğinde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün dört faktör altında toplandığı görülmektedir. Birinci faktör, 14 maddeden oluşmakta ve öz değeri 8,882'dir. Toplam varyansın %37,008'sini açıklamaktadır. Birinci faktörün güvenilirliği 0,96'dır. Birinci faktörü oluşturan ve en yüksek yüke sahip maddeler sırasıyla; "işletmenin bölümleri arasında (mutfak, restoran, bulaşıkhanesi, pazarlama, muhasebe gibi) sıkı bağlar oluşturmaya önem verilmiştir" (faktör yükü 0,864), "yiyecek ve içeceklerin kalite

kontrollerini yoğun ölçüde ve titizlikle yapmaya önem verilmiştir" (faktör yükü 0,832), pazarlama yöntem ve tekniklerinde yenilikler yapmaya önem verilmiştir" (faktör yükü 0,820), işletmenin kimliğini oluşturmaya önem verilmiştir" (faktör yükü 0,805) ve sürekli yeni ürünler (yiyecek, içecek ve hizmetler) geliştirmeye önem verilmiştir" (faktör yükü 0,798) maddelerinden oluşmuştur. Birinci faktörde en yüksek yüke sahip maddelerin yeni ürün geliştirme, yenilikler yapma, kalite kontrol ifadeleri taşıması sebebiyle, birinci faktör "farklılaşma rekabet üstünlüğü" olarak adlandırılmıştır.

İkinci faktör, dört maddeden oluşmaktadır. Faktörün öz değeri 2,890 olup, toplam varyansın %12,043'sini açıklamaktadır. İkinci faktörün güvenilirliği 0,77'dir. İkinci faktörü oluşturan ve 0,70 üzeri yüke sahip maddeler sırasıyla; "sektörde, birim başına en düşük üretim maliyetine sahip olmaya önem verilmiştir" (faktör yükü 0,807) ve "rakiplerin altında fiyat belirlemeye önem verilmiştir" (faktör yükü 0,775) maddelerinden oluşmuştur. Yüksek yüke sahip maddelerde, düşük maliyet ve düşük fiyat ifadelerinin yer alması sebebiyle ikinci faktör "maliyet liderliği rekabet üstünlüğü" olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü faktör üç maddeden oluşmakta olup, öz değeri 2,642'dir. Üçüncü faktör, toplam varyansın %11,008'ini açıklamaktadır. Faktörün güvenilirliği 0,87 olarak bulgulanmıştır. Üçüncü faktörü oluşturan maddeler faktör yüklerine göre sırasıyla; "bankada yeterince para buldurmaya önem verilmiştir" (faktör yükü 0,880), "likiditeyi korumaya (yüksek tutarda net çalışma sermayesi-hazırda para buldurmaya) önem verilmiştir" (faktör yükü 0,869) ve "rakiplerin davranışlarını takip etmeye önem verilmiştir" (faktör yükü 0,688) maddelerinden oluşmuştur. Üçüncü faktörü oluşturan maddelerde, hazırda para tutma ve özellikle rakipleri takip etme ifadesi yer alması sebebiyle bu faktör "stratejik kararsızlık" şeklinde isimlendirilmiştir.

Tablo 28

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Faktör Analizi Sonuçları

	Eş kökenlilik	Yük	Özdeğer	Varyans %	Ortalama	Alfa
Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü			8,882	37,008	3,816	0,96
İşletmenin bölümleri arasında (mutfak, restoran, bulaşıkhanesi, pazarlama, muhasebe gibi) sıkı bağlar oluşturmaya önem verilmiştir	,794	,864				
Yiyecek ve içeceklerin kalite kontrollerini yoğun ölçüde ve titizlikle yapmaya önem verilmiştir	,739	,832				
Pazarlama yöntem ve tekniklerinde yenilikler yapmaya önem verilmiştir.	,770	,820				
İşletmenin kimliğini oluşturmaya önem verilmiştir	,756	,805				
Sürekli yeni ürünler (yiyecek, içecek ve hizmetler) geliştirmeye önem verilmiştir	,805	,798				
Yaygın bir müşteri takip sistemine sahip olmaya önem verilmiştir	,722	,795				
Eğitime, bireysel ve örgütsel öğrenmeye ağırlıkla önem verilmiştir	,700	,783				
İşletmenin sektörde iyi bir itibara sahip olması için yoğun çaba harcamaya önem verilmiştir	,695	,778				
Kişisel satış, reklam, satış promosyonu, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama gibi faaliyetlere sektör ortalaması üzerinde para harcamaya önem verilmiştir	,659	,761				
Mevcut yiyecek ve içeceklerin özelliklerini geliştirmeye (ürünleri iyileştirmeye-geliştirmeye) önem verilmiştir	,766	,754				
Eğitilmiş ve deneyimli personel temin etmeye özellikle önem verilmiştir	,723	,752				
Yüksek gelirli pazar bölümleri için yiyecek ve içecek sunulmasına önem verilmiştir	,655	,714				
Ürün yelpazesinde çok sayıda yiyecek ve içecek çeşidine (menü kalemine) sahip olmaya önem verilmiştir.	,583	,694				
İyi olduğumuz yiyecek ve içeceklerin pazarlanmasına önem verilmiştir	,403	,529				
Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü			2,890	12,043	2,552	0,77
Sektörde, birim başına en düşük üretim maliyetine sahip olmaya önem verilmiştir	,708	,807				
Rakiplerin altında fiyat belirlemeye önem verilmiştir	,620	,775				
Üretim maliyetlerini düşürmek amacıyla rakipler veya diğer işletmelerle birlikte hareket etmeye önem verilmiştir	,560	,699				
Maliyetleri kontrol etmek için dış kaynaklardan veya iş ortaklığından yararlanmaya önem verilmiştir	,549	,695				
Stratejik Kararsızlık			2,642	11,008	2,337	0,87
Bankada yeterince para buldurmaya önem verilmiştir	,862	,880				
Likiditeyi korumaya (yüksek tutarda net çalışma sermayesi-hazırda para buldurmaya) önem verilmiştir	,878	,869				
Rakiplerin davranışlarını takip etmeye önem verilmiştir	,727	,688				
Odaklanma Rekabet Üstünlüğü			2,328	9,699	2,098	0,74
Müşterilere az sayıda/sınırlı yiyecek ve içecek sunmaya (ürün çeşidini sınırlı tutma) önem verilmiştir	,744	,791				
Yalnızca belirli bir bölgeye hizmet etmeye odaklanılmıştır	,693	,781				
Düşük gelirli pazar bölümleri için yiyecek ve içecek sunulmasına önem verilmiştir	,629	,773				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimaks Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %92,5; Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 2875,217; s.d.:276; p<0,001 Genel ortalama: 3,084; Ölçeğin tamamı için Alfa: 0,650; Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum						

Dördüncü ve son faktör de üç maddeden müteşekkil olup faktörünün öz değeri 2,328'dir. Toplam varyansın %9,699'unu açıklamaktadır ve güvenirligi 0,74 olarak tespit edilmiştir. Dördüncü faktörü oluşturan maddeler faktör yüklerine göre sırasıyla; "müşterilere az sayıda/sınırlı yiyecek ve içecek sunmaya (ürün çeşidini sınırlı tutma) önem verilmiştir" (faktör yükü 0,791), "yalnızca belirli bir bölgeye hizmet etmeye odaklanılmıştır" (faktör yükü 0,781) ve "düşük gelirli pazar bölümleri için yiyecek ve içecek sunulmasına önem verilmiştir" (faktör yükü 0,773) maddelerinden oluşmuştur. Faktörü oluşturan maddelerde belirli bir bölgeye, düşük gelirli pazara ve sınırlı ürün sunmaya odaklanma ifadeleri geçmesi sebebiyle bu faktör "odaklanma rekabet üstünlüğü" olarak adlandırılmıştır.

IV.3.3. İşletme Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizinde varimaks rotasyonu tekniği kullanılmış olup, öz değeri 1'den büyük olan ve faktör yükü 0,40'ın üzerinde olan veriler dikkate alınmıştır. Yapılan ilk analiz neticesinde dört faktör elde edilmiştir. Ancak ilgili alan yazın irdelendiğinde (Kuşluvan ve Eren, 2008) işletme performansının 5 boyutlu bir yapı olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle analiz 5 faktör üretmek için yinelenmiştir. Varimaks rotasyonu tekniğiyle faktör sayısı beş olarak sabitlenmiş şekilde yapılan ikinci analiz sonucunda "başarılı yeni mal ve hizmet geliştirme" maddesi 0,10'dan daha az yükü iki farklı faktörde boyutlanması sebebiyle analizden çıkartılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Üçüncü defa yapılan analiz sonucunda esas alınan temel ölçek faktörleri ile benzeşik beş faktör grubu elde edilerek analiz sonlandırılmıştır.

Analiz sonucunda Bartlett Testi için ki-kare 6788,066 ve p anlamlılık değeri 0,001 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,938'dir. Test sonucu elde edilen değerler, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör

analizi sonuçlarına göre işletme performansı türleri beş alt faktörden oluşmaktadır. Beş alt faktör toplam varyansın %86,764'ünü açıklamaktadır. İşletme performansına ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 29'da ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 29 incelendiğinde, işletme performansının beş faktör altında toplandığı görülmektedir. Faktör analizi sonucu oluşan birinci faktör dokuz maddeden oluşmakta ve öz değeri 7,370'dir. Toplam varyansın %27,296'sını açıklamaktadır. Birinci faktörün güvenilirliği 0,97 olarak bulgulanmıştır. Birinci faktörü oluşturan ve 0,80 üzeri yüke sahip maddeler sırasıyla; "iş görenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler" (faktör yükü 0,841), "yönetim ile iş görenler arasındaki ilişkiler" (faktör yükü 0,837), "iş gören verimliliği" (faktör yükü 0,822), "iş görenlerin işletmeye bağlılığı" (faktör yükü 0,817), "personelin iş tatmini (memnuniyeti)"(faktör yükü 0,807), "iş gücü devir oranı" (faktör yükü 0,803) ve "personelin işe devamsızlığı" (faktör yükü 0,803) maddelerinden oluşmuştur. Birinci faktörü oluşturan ve yüksek yük alan maddelerde iş gören ve personel kelimelerinin sıklıkla yer alması sebebiyle, birinci faktör "çalışan boyutu" şeklinde adlandırılmıştır.

İkinci faktör, beş maddeden oluşmaktadır. Faktörün öz değeri 4,517 olup, toplam varyansın %16,730'unu açıklamaktadır. İkinci faktörün güvenilirliği 0,95 olarak bulgulanmıştır. İkinci faktörü oluşturan ve 0,80 üzeri yüke sahip maddeler sırasıyla; "müşterilerin memnuniyet düzeyi" (faktör yükü 0,836) ve "müşteriye verilen hizmet kalitesi" (faktör yükü 0,835) maddelerinden oluşmuştur. İkinci faktörün isimlendirilmesinde, en yüksek yüke sahip madde dikkate alınmış olup, faktör "tüketici memnuniyeti" şeklinde adlandırılmıştır.

Tablo 29

İşletme Performansı Faktör Analizi Sonuçları

	Eş kokenlilik	Yük	Öz değer	Varyans %	Ortalama	Alfa
Çalışan Boyutu			7,370	27,296	3,879	0,97
İş görenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler	,879	,841				
Yönetim ile iş görenler arasındaki ilişkiler	,847	,837				
İş gören verimliliği	,854	,822				
İş görenlerin işletmeye bağlılığı	,790	,817				
Personelin iş tatmini (memnuniyeti)	,820	,807				
İş gücü devir oranı	,838	,803				
Personelin işe devamsızlığı	,838	,803				
Nitelikli iş görenleri işletmede tutabilme becerisi	,819	,742				
Nitelikli iş görenleri işletmeye çekme becerisi	,772	,719				
Tüketici Memnuniyeti			4,517	16,730	4,201	0,95
Müşterilerin memnuniyet düzeyi	,936	,836				
Müşteriye verilen hizmet kalitesi	,943	,835				
İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı	,845	,783				
Müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı)	,851	,712				
Konuk şikâyetleri	,738	,638				
Finansal Performans			3,961	14,672	3,796	0,96
Net kâr marjınız (net kâr/net satışlar x 100)	,937	,797				
İşletme gelirlerindeki son üç yıldır artış	,956	,786				
İşletme kârındaki son üç yıldır artış	,931	,784				
İşletme verimliliğindeki (net kar/sermaye x 100) son üç yıldır artış	,898	,717				
Genel olarak finansal performans	,735	,572				
Toplumsal Boyut			3,801	14,078	3,553	0,94
İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)	,926	,840				
İşletmemizin çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci)	,897	,832				
Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği	,849	,794				
İşletmemizde tüketicilere sağlanan haklar	,834	,745				
Örgütsel Performans			3,777	13,989	4,068	0,97
Son üç yıldır masa döngü oranındaki artış	,961	,814				
Son üç yıldır satışlardaki artış	,956	,811				
Son üç yıldır pazar payındaki artış	,928	,788				
Son üç yıldır gelen müşteri sayısındaki artış	,848	,769				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimaks Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %93,8; Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 6788,066; s.d.:276; p<0,001 Genel ortalama: 3,903; Ölçeğin tamamı için Alfa: 0,978; Tepki kategorileri: 1=Rakiplerden çok daha kötü/düşük, 2=Rakiplerden daha kötü/düşük, 3=Rakiplerle aynı, 4=Rakiplerden daha iyi/yüksek, 5= Rakiplerden çok daha iyi/yüksek						

Üçüncü faktör de beş maddeden oluşmakta olup, öz değeri 3,961 ve toplam varyansın %14,672'sini açıklamaktadır. Üçüncü faktörün güvenilirliği 0,96 olarak tespit

edilmiştir. Üçüncü faktörü oluşturan 0,70 ve üzeri yüke sahip maddeler sırasıyla; "net kâr marjınız" (faktör yükü 0,797), "işletme gelirlerindeki son üç yıldır artış" (faktör yükü 0,786), "işletme kârındaki son üç yıldır artış" (faktör yükü 0,784) ve "işletme verimliliğindeki son üç yıldır artış" (faktör yükü 0,717) maddelerinden oluşmuştur. Faktörü oluşturan maddelerin, işletmenin finansal durumuna yönelik maddeler olması sebebiyle üçüncü faktör "finansal performans" şeklinde isimlendirilmiştir.

Dördüncü faktör dört maddeyi kapsamakta olup, faktörünün öz değeri 3,801'dir. Dördüncü faktör, toplam varyansın %14,078'ini açıklamaktadır. Faktörünün güvenilirliği 0,94 olarak tespit edilmiştir. Dördüncü faktörü oluşturan 0,80 ve üzeri yüke sahip maddeler; "işletmemizde yaratılan istihdam seviyesi" (faktör yükü 0,840) ve "işletmemizin çevreye duyarlılık seviyesi" (faktör yükü 0,832) maddeleridir. Faktörü oluşturan yüksek yüke sahip maddelerde geçen, yaratılan istihdam ve çevreye duyarlılık kelimeleri dikkate alınarak, dördüncü faktör "toplumsal boyut" olarak adlandırılmıştır.

Beşinci faktör de dört maddeden müteşekkil olup, faktörün öz değeri 3,777'dir. Faktör, toplam varyansın %13,989'unu açıklamaktadır ve güvenilirliği 0,97 olarak tespit edilmiştir. Beşinci faktörü oluşturan en yüksek yüke sahip iki madde; "son üç yıldır masa döngü oranındaki artış" (faktör yükü 0,814) ve "son üç yıldır satışlardaki artış" (faktör yükü 0,811) maddeleridir. Beşinci faktörün belirleyicisi durumunda olan söz konusu iki madde işletmenin satışları ve kurumsal performansı ile ilgili olması sebebiyle "örgütsel performans" şeklinde adlandırılmıştır.

IV.4. Hipotez Testleri

Çalışmanın bu başlığı altında geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları sunulmaktadır. Bu analizlerde önce basit regresyon, sonra da adımsal regresyona başvurulmuştur.

IV.4.1. İnovasyonun Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Araştırmamızın birinci hipotezi, yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü etkilediği şeklinde geliştirilmiştir. Bu hipotez aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

H₁: Yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü olumlu yönde etkiler.

İnovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü etkileyip etkilemediğini belirlemek ve hipotezin testi için basit regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 30, bu analiz sonucunu göstermektedir. Buna göre model bir bütün olarak geçerli ($F_{1,151} = 146,096$; s.d.:1; $p < 0,001$) olup, bu modele dayanarak tahminleme işlemi yapılabilir. Bu model, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün %49,2'sinin inovasyon ile açıklanabileceğini ortaya koymaktadır. Modele göre inovasyondaki bir birimlik artış sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde 0,701 birimlik artışa yol açmaktadır. Modele ilişkin denklem aşağıda ifade edilmiştir.

$$\text{Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü} = 2,495 + [0,701 \times \text{İnovasyon}]$$

Tablo 30

İnovasyonun Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,495	,064		38,824	,000
İnovasyon	,270	,022	,701	12,087	,000
Bağımlı Değişken: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü					
R: 0,701; R ² :0,492; Düzeltmiş R ² : 0,488; Model için F _{1,151} = 146,096; p<0,001; s.d.: 1; D-W: 1,698					

IV.4.2. İnovasyon Boyutlarının Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü**Boyutlarına Etkisi**

İnovasyonun, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü etkilediği tespit edilmekle birlikte, inovasyon boyutlarından hangilerinin hangi sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü etkilediğini tespit edebilmek için adımsal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizlerde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün boyutları bağımlı değişken olup, inovasyon türleri bağımsız değişkenleri meydana getirmektedir.

Maliyet liderliğini en iyi açıklayan inovasyon boyutlarını tespit etmek amacıyla adımsal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 31, adımsal regresyon analizi sonucunu göstermektedir. Modelin bir bütün olarak geçerli ve kullanılabilir olduğu söylenebilir (F_{2,150}: 8,900; s.d.: 2; p<0,001). Model, maliyet liderliğindeki değişimin %21,9'unun inovasyon boyutları olan ürün ve pazarlama inovasyonu ile açıklandığını ortaya koymaktadır. Burada ilginç bir durum ortaya çıkmaktadır. İşletmede ürün inovasyonunda yapılacak bir birimlik artışın, maliyet liderliğini -0,301 birim azaltacağı ve pazarlama inovasyonunda bir birimlik artışın maliyet liderliğini -0,249 birim düşürme şeklinde etkisinin olacağı ortaya çıkmaktadır. Maliyet liderliğine yönelen işletmelerde ürün ve pazarlama inovasyonlarının negatif etkisinin olacağı ve inovasyonların ekstra maliyet yaratabilmesi ihtimalinden dolayı maliyet liderliği üzerinde negatif etkisinin olabileceği

söylenbilir. İnovasyon boyutlarının maliyet liderliğine etkisine yönelik regresyon denklemi aşağıdaki şekilde yazılabilir.

$$\text{Maliyet liderliği} = 3,793 - \left[0,229 \times \text{Ürün inovasyonu} \right] - \left[0,180 \times \text{Pazarlama inovasyonu} \right]$$

Farklılaşma rekabet üstünlüğünü en iyi açıklayan inovasyon boyutlarını tespit etmek amacıyla yapılan adımsal regresyon analizi sonuçları Tablo 31'de gösterilmektedir. Modelin bir bütün olarak geçerli olduğu anlaşılmıştır ($F_{3,149}$: 167,889, s.d.: 3; $p < 0,001$). Model, farklılaşma rekabet üstünlüğündeki değişimin %76,7'sinin inovasyon boyutları olan örgütsel, ürün ve süreç inovasyonu tarafından açıklandığını ortaya koymaktadır. Örgütsel inovasyondaki bir birimlik artış, farklılaşma rekabet üstünlüğünü 0,514 artırmaktadır. Ürün inovasyonundaki bir birimlik artış, farklılaşma rekabet üstünlüğünü 0,417 birim artırırken, süreç inovasyonunun etkisi 0,104 birim artırma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Regresyon denklemi aşağıdaki şekilde yazılabilir.

$$\text{Farklılaşma} = 1,655 + \left[0,332 \times \text{Örgütsel inovasyon} \right] + \left[0,333 \times \text{Ürün inovasyon} \right] + \left[0,70 \times \text{Süreç inovasyonu} \right]$$

Odaklanma rekabet üstünlüğünü en iyi açıklayan inovasyon boyutlarını tespit etmek amacıyla yapılan adımsal regresyon analizi sonuçları Tablo 31'de gösterilmektedir. Model bir bütün olarak geçerlidir ($F_{2,150}$: 16,884, s.d.: 2; $p < 0,001$) ve kullanılabilir. Model, odaklanma rekabet üstünlüğündeki değişimin %17,3'ünü açıklamaktadır. Odaklanma rekabet üstünlüğünü en iyi açıklayan inovasyon boyutları olarak örgütsel ve ürün inovasyonu tespit edilmektedir. Burada da maliyet liderliğine benzer ilginç bir durum ortaya çıkmaktadır.

Tablo 31

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Boyutlarını En İyi Açıklayan İnovasyon Boyutları (Adımsal Regresyon Analizi Sonuçları)

Bağımlı Değişken (Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutları)	Bağımsız değişkenler (İnovasyon boyutları)	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
		B	Std. Hata			
Maliyet liderliği R: 0,478; R ² :0,229; Düzeltilmiş R ² : 0,219; D-W: 1,879; Model için F _{2;150} : 22,259, p<0,001; Min. Tolerans:0,740 Max. VİF:1,352 Max.CI: 9,907	(Sabit)	3,793	,202		18,743	,000
	Ürün	-,229	,063	-,301	-3,611	,000
	Pazarlama	-,180	,060	-,249	-2,983	,003
Farklılaşma R: 0,878; R ² :0,772; Düzeltilmiş R ² : 0,767; D-W: 1,523; Model için F _{3;149} : 167,889, p<0,001; Min. Tolerans:0,579 Max. VİF:1,728 Max.CI:12,137	(Sabit)	1,655	,117		14,205	,000
	Örgütsel	,332	,031	,514	10,880	,000
	Ürün	,333	,041	,417	8,096	,000
	Süreç	,070	,034	,104	2,078	,039
Odaklanma R: 0,429; R ² : 0,184; Düzeltilmiş R ² : 0,173; D-W: 2,047; Model için F _{2;150} : 16,884, p<0,001; Min. Tolerans:0,732 Max. VİF:1,366 Max.CI:10,026	(Sabit)	3,187	,223		14,276	,000
	Örgütsel	-,168	,057	-,252	-2,921	,004
	Ürün	-,198	,071	-,240	-2,784	,006
Stratejik kararsızlık R: 0,626; R ² :0,391; Düzeltilmiş R ² : 0,383; D-W: 1,796; Model için F _{2;150} : 48,208, p<0,001; Min. Tolerans:0,732 Max. VİF:1,366 Max.CI:10,026	(Sabit)	4,495	,244		18,411	,000
	Ürün	-,457	,078	-,439	-5,891	,000
	Örgütsel	-,230	,063	-,273	-3,670	,000

Örgütsel inovasyondaki bir birimlik artış, odaklanma rekabet üstünlüğünü - 0,252 birim azaltırken, ürün inovasyonunun etkisi -0,240 birim düşürme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel ve ürün inovasyonları işletmelerin odaklanma rekabet üstünlüğüne negatif etkiye sahip olup, odaklanma rekabet üstünlüğünü benimsemiş işletmelerde bu inovasyonların yapılması durumunda işletmelerin odaklanma rekabet üstünlüğünün azalabileceği şeklinde bir bulguya erişilmiştir. İnovasyon boyutlarının odaklanma rekabet üstünlüğüne etkisine yönelik regresyon denklemi aşağıdaki şekilde yazılabilir.

$$\text{Odaklanma} = 3,187 - \left[0,168 \times \text{Örgütsel inovasyon} \right] - \left[0,198 \times \text{Ürün inovasyonu} \right]$$

Stratejik kararsızlık boyutunu en iyi açıklayan inovasyon boyutlarını tespit etmek amacıyla yapılan adımsal regresyon analizi sonuçları Tablo 31'de gösterilmektedir. Model bir bütün olarak geçerlidir ($F_{2,150}: 48,208$, s.d.: 2; $p<0,001$) ve kullanılabilir. Model, stratejik kararsızlıktaki değişimin %38,3'ünü açıklamaktadır. Stratejik kararsızlığı en iyi açıklayan inovasyon boyutları olarak ürün ve örgütsel inovasyon tespit edilmiştir. Burada da maliyet liderliği ve odaklanmaya benzer bir durum ortaya çıkmaktadır. Ürün inovasyonundaki bir birimlik artış, stratejik kararsızlığı -0,439 birim azaltırken, örgütsel inovasyonunun etkisi -0,273 birim düşürme şeklinde ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde stratejik kararsızlık yaşanması durumunda örgütsel ve ürün inovasyonlarının yapılmasının negatif etki yaratması beklenmektedir. Regresyon denklemi aşağıda ifade edilmiştir.

$$\text{Stratejik kararsızlık} = 4,495 - \left[0,457 \times \begin{matrix} \text{Ürün} \\ \text{inovasyon} \end{matrix} \right] - \left[0,230 \times \begin{matrix} \text{Örgütsel} \\ \text{inovasyon} \end{matrix} \right]$$

IV.4.3. İnovasyonun İşletme Performansına Etkisi

Araştırmamızın ikinci hipotezi, yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyonun işletme performansını etkilediği şeklinde geliştirilmiştir. Bu hipotezimiz aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

H₂: Yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon, işletme performansını olumlu yönde etkiler.

Tablo 32

İnovasyonun İşletme Performansına Etkisi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,575	,077		33,650	,000
İnovasyon	,482	,027	,828	18,142	,000
Bağımlı Değişken: İşletme Performansı					
R: 0,828; R ² :0,686; Düzeltilmiş R ² : 0,683; Model için F _{1,151} : 329,140; p<0,001; s.d.: 1; D-W: 2,092					

İnovasyonun işletme performansını etkileyip etkilemediğini belirlemek ve hipotezin testi için basit regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 32, bu analiz sonucunu göstermektedir. Buna göre model bir bütün olarak geçerli ($F_{1,151} = 329,140$; s.d.:1; $p < 0,001$) olup, bu modele dayanarak tahminleme işlemi yapılabilir. Bu model, işletme performansının %68,6'sının inovasyon ile açıklanabileceğini ortaya koymaktadır. Modele göre inovasyondaki bir birimlik artış işletme performansında 0,828 birimlik artışa yol açmaktadır. Modele ilişkin denklem aşağıda ifade edilmiştir.

$$\text{İşletme performansı} = 2,575 + [0,828 \times \text{İnovasyon}]$$

IV.4.4. İnovasyon Boyutlarının İşletme Performansı Boyutlarına Etkisi

İnovasyonun boyutları ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon olarak ortaya çıkmaktadır. İşletme performansının boyutları ise tüketici memnuniyeti, finansal performans, örgütsel performans, toplumsal boyut ve çalışan boyutudur. İşletme performansı boyutlarından her birinin en iyi açıklayan inovasyon boyutlarını tespit etmek için adimsal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 33, işletme performansı boyutlarını en iyi açıklayan inovasyon boyutlarını göstermektedir.

Tüketici memnuniyetini en iyi açıklayan inovasyon boyutlarını tespit etmek amacıyla adımsal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 33, adımsal regresyon analizi sonucunu göstermektedir. Model bir bütün olarak geçerlidir ($F_{3,149}$: 60,063; s.d.: 3; $p < 0,001$) ve bu modele dayanarak yorum yapılabilir. Model, tüketici memnuniyetindeki değişimin %53,8'ini açıklamaktadır. Tüketici memnuniyetini en iyi açıklayan inovasyon boyutları olarak ürün, örgütsel ve pazarlama inovasyonu tespit edilmektedir. Ürün inovasyonundaki bir birimlik artış, tüketici memnuniyetini 0,342 birim artırmaktadır. Örgütsel inovasyondaki bir birimlik artış, tüketici memnuniyetini 0,278 birim artırırken, pazarlama inovasyonunun etkisi 0,271 birim artırma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Regresyon denklemi aşağıdaki şekilde yazılabilir.

$$\text{Tüketici memnuniyeti} = 2,679 + \left[0,222 \times \begin{matrix} \text{Ürün} \\ \text{inovasyon} \end{matrix} \right] + \left[0,146 \times \begin{matrix} \text{Örgütsel} \\ \text{inovasyon} \end{matrix} \right] + \left[0,168 \times \begin{matrix} \text{Pazarlama} \\ \text{inovasyonu} \end{matrix} \right]$$

Finansal performansı en iyi açıklayan inovasyon boyutlarını tespit etmek amacıyla adımsal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 33, adımsal regresyon analizi sonucunu göstermektedir. Model bir bütün olarak geçerlidir ($F_{3,149}$: 37,435; s.d.: 4; $p < 0,001$) ve kullanılabilir. Model, finansal performanstaki değişimin %48,9'unu açıklamaktadır. Finansal performansı en iyi açıklayan inovasyon boyutları olarak örgütsel, süreç, pazarlama ve ürün inovasyonu tespit edilmektedir. Örgütsel inovasyondaki bir birimlik artış finansal performansı 0,273 birim artırırken, süreç inovasyonundaki bir birimlik artış finansal performansı 0,200 birim artırmaktadır. Pazarlama inovasyonundaki bir birimlik artış da finansal performansı 0,240 birim artırırken, ürün inovasyonunun etkisi 0,163 birim artırma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Regresyon denklemi aşağıdaki şekilde yazılabilir.

$$\text{Finansal performans} = 2,269 + \left[0,158 \times \text{Örgütsel inovasyon} \right] + \left[0,121 \times \text{Süreç novasyonu} \right] + \left[0,163 \times \text{Pazarlama inovasyonu} \right] + \left[0,116 \times \text{Ürün inovasyonu} \right]$$

Tablo 33

İşletme Performansı Boyutlarını En İyi Açıklayan İnovasyon Boyutları (Adımsal Regresyon Analizi Sonuçları)

Bağımlı Değişken (İşletme performansı boyutları)	Bağımsız değişkenler (İnovasyon boyutları)	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
Tüketici memnuniyeti R: 0,740; R ² :0,547; Düzeltilmiş R ² : 0,538; D-W: 1,898; Model için F _{3,149} : 60,063, p<0,001; Min. Tolerans:0,599 Max. VİF:1,669 Max.CI:11,638	(Sabit)	2,679	,133		20,121	,000
	Ürün	,222	,044	,342	5,060	,000
	Örgütsel	,146	,037	,278	3,901	,000
	Pazarlama	,168	,044	,271	3,826	,000
Finansal performans R: 0,709; R ² :0,503; Düzeltilmiş R ² : 0,489; D-W: 1,910; Model için F _{4,148} : 37,435, p<0,001; Min. Tolerans:0,563 Max. VİF:1,778 Max.CI:13,551	(Sabit)	2,269	,155		14,658	,000
	Örgütsel	,158	,044	,273	3,624	,000
	Süreç	,121	,046	,200	2,612	,010
	Pazarlama	,163	,052	,240	3,117	,002
	Ürün	,116	,055	,163	2,111	,036
Örgütsel performans R: 0,697; R ² :0,486; Düzeltilmiş R ² : 0,476; D-W: 1,752; Model için F _{3,149} : 47,023, p<0,001; Min. Tolerans:0,599 Max. VİF:1,669 Max.CI:11,638	(Sabit)	2,614	,151		17,355	,000
	Örgütsel	,204	,042	,365	4,807	,000
	Ürün	,197	,050	,286	3,970	,000
	Pazarlama	,120	,050	,183	2,424	,017
Toplumsal boyut R: 0,626; R ² :0,392; Düzeltilmiş R ² : 0,380; D-W: 2,146; Model için F _{3,149} : 32,047, p<0,001; Min. Tolerans:0,579 Max. VİF:1,728 Max.CI:12,137	(Sabit)	2,470	,136		18,181	,000
	Örgütsel	,142	,036	,307	3,986	,000
	Süreç	,131	,039	,272	3,327	,001
	Ürün	,101	,048	,177	2,112	,036
Çalışan boyutu R: 0,750; R ² :0,563; Düzeltilmiş R ² : 0,551; D-W: 2,081; Model için F _{4,148} : 47,665, p<0,001; Min. Tolerans:0,563 Max. VİF:1,778 Max.CI:13,551	(Sabit)	2,611	,111		23,556	,000
	Örgütsel	,122	,031	,276	3,899	,000
	Süreç	,091	,033	,197	2,737	,007
	Pazarlama	,124	,037	,240	3,314	,001
	Ürün	,118	,039	,217	2,999	,003

Örgütsel performansı en iyi açıklayan inovasyon boyutlarını tespit etmek amacıyla yapılan adımsal regresyon analizi sonucu Tablo 33'de gösterilmektedir. Model bir bütün olarak geçerlidir (F_{3,149}: 47,023; s.d.: 3; p<0,001) ve modele dayanarak yorum yapılabilir. Model, örgütsel performanstaki değişimin %47,6'sını açıklamaktadır. Örgütsel

performansı en iyi açıklayan inovasyon boyutları olarak örgütsel, ürün ve pazarlama inovasyonu tespit edilmektedir. Örgütsel inovasyondaki bir birimlik artış örgütsel performansı 0,365 birim artırırken, ürün inovasyonundaki bir birimlik artış örgütsel performansı 0,286 birim artırmaktadır. Pazarlama inovasyonundaki bir birimlik artış da örgütsel performansı 0,183 birim artırma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Regresyon denklemi aşağıdaki şekilde yazılabilir.

$$\text{Örgütsel performans} = 2,614 + \left[0,204 \times \text{Örgütsel inovasyon} \right] + \left[0,197 \times \text{Ürün inovasyon} \right] + \left[0,120 \times \text{Pazarlama inovasyonu} \right]$$

Toplumsal boyutu en iyi açıklayan inovasyon boyutlarını tespit etmek amacıyla yapılan adimsal regresyon analizi sonucu Tablo 33'de gösterilmektedir. Model bir bütün olarak geçerlidir ($F_{3,149}$: 32,047; s.d.: 3; $p < 0,001$). Model, toplumsal boyuttaki değişimin %38,0'ini açıklamaktadır. Toplumsal boyutu en iyi açıklayan inovasyon boyutları olarak örgütsel, süreç ve ürün inovasyonu tespit edilmektedir. Örgütsel inovasyondaki bir birimlik artış toplumsal boyutu 0,307 birim artırırken, süreç inovasyonundaki bir birimlik artış toplumsal boyutu 0,272 birim artırmaktadır. Ürün inovasyonundaki bir birimlik artış, toplumsal boyutu 0,177 birim artırmaktadır. Regresyon denklemi aşağıdaki şekilde yazılabilir.

$$\text{Toplumsal boyut} = 2,470 + \left[0,142 \times \text{Örgütsel inovasyon} \right] + \left[0,131 \times \text{Süreç inovasyon} \right] + \left[0,101 \times \text{Ürün inovasyonu} \right]$$

Çalışan boyutunu en iyi açıklayan inovasyon boyutlarını tespit etmek amacıyla yapılan adimsal regresyon analizi sonucu Tablo 33'de gösterilmektedir. Model bir bütün olarak geçerlidir ($F_{4,148}$: 47,665; s.d.: 4; $p < 0,001$). Model, çalışan boyutundaki değişimin %55,1'ini açıklamaktadır. Çalışan boyutunu en iyi açıklayan inovasyon boyutları olarak örgütsel, süreç, pazarlama ve ürün inovasyonu tespit edilmektedir. Örgütsel inovasyondaki

bir birimlik artış çalışan boyutunu 0,276 birim artırırken, süreç inovasyonundaki bir birimlik artış çalışan boyutunu 0,197 birim artırmaktadır. Pazarlama inovasyonundaki bir birimlik artış da, çalışan boyutunu 0,240 birim artırmakta iken, ürün inovasyonundaki bir birimlik artış çalışan boyutunu 0,217 birim artırmaktadır. Regresyon denklemi aşağıdaki şekilde yazılabilir.

$$\text{Çalışan boyutu} = 2,611 + [0,122 \times \text{Örgütsel inovasyon}] + [0,091 \times \text{Süreç inovasyonu}] + [0,124 \times \text{Pazarlama inovasyonu}] + [0,118 \times \text{Ürün inovasyon}]$$

IV.4.5. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün İşletme Performansına

Etkisi

Araştırmamızın üçüncü hipotezi, yiyecek ve içecek işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün işletme performansını etkilediği şeklinde geliştirilmiştir. Bu hipotezimiz aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

H₃: Yiyecek ve içecek işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletme performansını olumlu yönde etkiler.

Tablo 34

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün İşletme Performansına Etkisi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,065	,327		3,258	,001
Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü	,876	,100	,579	8,720	,000
Bağımlı Değişken: İşletme Performansı					
R: 0,579; R ² :0,335; Düzeltilmiş R ² : 0,331; Model için F _{1,151} : 76,046; p<0,001; s.d.: 1; D-W: 2,187					

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün, işletme performansını etkileyip etkilemediğini belirlemek ve hipotezin testi için basit regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 34, bu analiz sonucunu göstermektedir. Buna göre model bir bütün olarak geçerli ($F_{1,151}=76,046$; s.d.:1; $p<0,001$) olup, bu modele dayanarak tahminleme işlemi yapılabilir. Bu model, işletme performansının %33,5'inin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile açıklanabileceğini ortaya koymaktadır. Modele göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğündeki bir birimlik artış işletme performansında 0,579 birimlik artışa yol açmaktadır. Modele ilişkin denklem aşağıda ifade edilmiştir.

$$\text{İşletme performansı} = 1,065 + [0,579 \times \text{Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü}]$$

IV.4.6. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Boyutlarının İşletme Performansı Boyutlarına Etkisi

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün, işletme performansını etkilediği tespit edilmekle birlikte, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün boyutlarından hangilerinin hangi işletme performansı boyutlarını etkilediğini tespit edebilmek için adımsal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizlerde, işletme performansının boyutları bağımlı değişken olup, Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün boyutları bağımsız değişkenleri meydana getirmektedir.

Tüketici memnuniyetini en iyi açıklayan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutlarını tespit etmek amacıyla adımsal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 35, adımsal regresyon analizi sonucunu göstermektedir. Model bir bütün olarak geçerlidir ($F_{2,150}=78,891$; s.d.: 2; $p<0,001$). Model, tüketici memnuniyetindeki değişimin %50,6'sını açıklamaktadır. Tüketici memnuniyetini en iyi açıklayan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutları olarak farklılaşma rekabet üstünlüğü ve stratejik kararsızlık tespit edilmiştir.

Farklılaşma rekabet üstünlüğündeki bir birimlik artışın tüketici memnuniyetini 0,529 birim artırması beklenir iken, işletmelerde stratejik kararsızlık yaşanması durumunda bunun tüketici memnuniyetini -0,259 birim azaltacağı beklenmektedir. Regresyon denklemi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

$$\text{Tüketici memnuniyeti} = 2,939 + [0,430 \times \text{Farklılaşma}] - [0,162 \times \text{Stratejik kararsızlık}]$$

Finansal performansı en iyi açıklayan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutlarını tespit etmek amacıyla adimsal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 35, adimsal regresyon analizi sonucunu göstermektedir. Model bir bütün olarak geçerlidir ($F_{3,149}$: 49,882; s.d.: 3; $p < 0,001$). Model, finansal performanstaki değişimin %49,1'inin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutları olan farklılaşma, odaklanma ve stratejik kararsızlık ile açıklandığını ortaya koymaktadır. Farklılaşma rekabet üstünlüğündeki bir birimlik artış finansal performansı 0,541 birim artırmakta ve odaklanma rekabet üstünlüğündeki bir birimlik artış da finansal performansı 0,189 birim artırmaktadır. İşletmelerde stratejik kararsızlık yaşanması durumunda ise bir birimlik artışın finansal performansı -0,288 birim azaltacağı beklenmektedir. İşletmelerin stratejik kararsızlıkta kalmasının finansal performans üzerinde -0,288 birimlik negatif etki yaratacağı ortaya çıkmaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutlarının, finansal performansa etkisine ilişkin regresyon denklemi aşağıdaki şekilde yazılabilir.

$$\text{Finansal performans} = 2,073 + [0,482 \times \text{Farklılaşma}] - [0,197 \times \text{Stratejik kararsızlık}] + [0,164 \times \text{Odaklanma}]$$

Örgütsel performansı en iyi açıklayan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutlarını tespit etmek amacıyla adimsal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 35'de gösterilmektedir. Model bir bütün olarak geçerlidir ($F_{2,150}$: 77,572; s.d.: 2;

$p < 0,001$). Model, örgütsel performanstaki değişimin %50,2'sinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutlarından farklılaşma ve stratejik kararsızlık ile açıklandığını göstermektedir. Farklılaşma rekabet üstünlüğünde meydana gelebilecek bir birimlik artışın örgütsel performansı 0,528 birim artırması beklenirken, işletmede stratejik kararsızlık yaşanmasının ise örgütsel performansı -0,257 birim azaltacağı ortaya çıkmaktadır. Stratejik kararsızlığın işletmeye örgütsel performans bağlamında negatif bir etki yaratması beklenmektedir. Regresyon denklemi aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

$$\text{Örgütsel performans} = 2,728 + [0,455 \times \text{Farklılaşma}] - [0,170 \times \text{Stratejik kararsızlık}]$$

Toplumsal boyutu en iyi açıklayan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutlarını tespit etmek amacıyla yapılan adımsal regresyon analizi sonucu Tablo 35'de gösterilmektedir. Model bir bütün olarak geçerlidir ($F_{2,150}: 35,781$; s.d.: 2; $p < 0,001$). Model, toplumsal boyuttaki değişimin %31,4'ünü açıklamaktadır. Toplumsal boyutu en iyi açıklayan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutları olarak farklılaşma ve stratejik kararsızlık tespit edilmiştir. Farklılaşma rekabet üstünlüğünde meydana gelebilecek bir birimlik artış toplumsal boyutu 0,418 birim artırırken, işletmede stratejik kararsızlık durumunun söz konusu olduğunda, bunun toplumsal boyutu -0,208 birim azaltacağı ortaya çıkmaktadır. Regresyon denklemi aşağıdaki şekilde yazılabilir.

$$\text{Toplumsal boyut} = 2,680 + [0,299 \times \text{Farklılaşma}] - [0,114 \times \text{Stratejik kararsızlık}]$$

Tablo 35

İşletme Performansı Boyutlarını En İyi Açıklayan Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Boyutları (Adımsal Regresyon Analizi Sonuçları)

Bağımlı Değişken (İşletme performansı boyutları)	Bağımsız değişkenler (Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutları)	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
Tüketici memnuniyeti R: 0,716; R ² :0,513; Düzeltilmiş R ² : 0,506; D-W: 1,752; Model için F _{2,150} : 78,891, p<0,001; Min. Tolerans:0,635 Max. VİF:1,574 Max.CI:18,743	(Sabit)	2,939	,299		9,844	,000
	Farklılaşma	,430	,058	,529	7,398	,000
	Stratejik Kararsızlık	-,162	,045	-,259	-3,624	,000
Finansal performans R: 0,708; R ² :0,501; Düzeltilmiş R ² : 0,491; D-W: 1,713; Model için F _{3,149} : 49,882, p<0,001; Min. Tolerans:0,635 Max. VİF:1,574 Max.CI:23,366	(Sabit)	2,073	,409		5,064	,000
	Farklılaşma	,482	,071	,541	6,833	,000
	Stratejik Kararsızlık	-,197	,050	-,288	-3,935	,000
	Odaklanma	,164	,055	,189	2,961	,004
Örgütsel performans R: 0,713; R ² :0,508; Düzeltilmiş R ² : 0,502; D-W: 1,742; Model için F _{2,150} : 77,572, p<0,001; Min. Tolerans:0,635 Max. VİF:1,574 Max.CI:18,743	(Sabit)	2,728	,318		8,566	,000
	Farklılaşma	,455	,062	,528	7,348	,000
	Stratejik Kararsızlık	-,170	,048	-,257	-3,579	,000
Toplumsal boyut R: 0,568; R ² :0,323; Düzeltilmiş R ² : 0,314; D-W: 1,886; Model için F _{2,150} : 35,781, p<0,001; Min. Tolerans:0,635 Max.VİF:1,574 Max.CI:18,743	(Sabit)	2,680	,309		8,660	,000
	Farklılaşma	,299	,060	,418	4,960	,000
	Stratejik Kararsızlık	-,114	,046	-,208	-2,467	,015
Çalışan boyutu R: 0,761; R ² :0,579; Düzeltilmiş R ² : 0,571; D-W: 1,861; Model için F _{3,149} : 68,445, p<0,001; Min. Tolerans:0,775 Max. VİF:1,290 Max.CI:25,443	(Sabit)	3,403	,288		11,798	,000
	Farklılaşma	,314	,049	,461	6,460	,000
	Maliyet Liderliği	-,188	,043	-,263	-4,341	,000
	Stratejik Kararsızlık	-,103	,035	-,196	-2,937	,004

Çalışan boyutunu en iyi açıklayan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutlarını tespit etmek amacıyla yapılan adımsal regresyon analizi sonucu Tablo 35'de gösterilmektedir. Modelin bir bütün olarak geçerli ve kullanılabilir olduğu söylenebilir (F_{3,149}: 68,445; s.d.: 3; p<0,001). Model, çalışan boyutundaki değişimin %57,1'inin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutları olan farklılaşma, maliyet liderliği ve stratejik kararsızlık ile açıklandığını göstermektedir. İşletmede farklılaşma rekabet üstünlüğünde

meydana gelebilecek bir birimlik artışın çalışan boyutunu 0,461 birim artıracığı, işletmede maliyet liderliği yaşanması durumunda ise bir birimlik artışın çalışan boyutunu -0,263 birim azaltacağı ortaya çıkmaktadır. Maliyet liderliğine benzer şekilde işletmede stratejik kararsızlık yaşanması durumunda bir birim artışın çalışan boyutunu -0,196 birim düşüreceği ortaya çıkmaktadır. Maliyet liderliği ve stratejik kararsızlık, çalışan boyutuna negatif etkiye sahip olup, çalışan performansını azaltması beklenmektedir. Regresyon denklemi aşağıdaki şekilde yazılabilir.

$$\text{Çalışan boyutu} = 3,403 + [0,314 \times \text{Farklılaşma}] - [0,188 \times \text{Maliyet liderliği}] - [0,103 \times \text{Stratejik kararsızlık}]$$

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma; yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve işletme performansına etkisini ortaya koymak üzere yapılmıştır. Bu bağlamda; araştırmada elde edilen bulgular kuramsal ve uygulama açısından tartışılmaktadır. Ayrıca geleceğe yönelik araştırmalar içinde ayrı bir alt başlıkta öneriler belirtilmektedir.

İstanbul ilinde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış yiyecek ve içecek işletmeleri yöneticilerinden 153 kişi araştırmaya katılmıştır.

Araştırmanın Kuramsal Çıktıları

Yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon faaliyetlerinin 4 boyutta ortaya çıktığı tespit edilmektedir. Bunlar; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyondur. Bu sonuç, ölçeğin yapısını teyit etmiştir. Ölçeğin; Günday, Ulusoy, Kılıç ve Alpkan'ın (2011) çalışmaları ile benzer boyutlar ortaya koyduğunu göstermektedir.

Ayrıca, Powers ve Hahn (2004) tarafından geliştirilen, Taşkın, Kayabaşı ve Kiracı (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeğinin de uyarlanmış yapısı bir kez daha teyit edilmiştir. Bu ölçeğin de geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiği, Powers ve Hahn (2004) ile Taşkın, Kayabaşı ve Kiracı (2011: 117) tarafından yapılan çalışma sonuçlarını desteklediği söylenebilir. Bunun yanında, Kuşluvan ve Eren (2008) tarafından geliştirilen işletme performansı ölçeği yiyecek ve içecek işletmeleri özelinde yapı geçerliliğini sağlamıştır. Bu bağlamda, araştırmada kullanılan ölçeklerin yiyecek ve içecek işletmelerinde kullanılabilir olduğu bu tez çalışması sonuçları ile desteklenmiştir.

Hem inovasyon ölçeğinin hem de sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeğinin turizm sektöründe faaliyet gösteren yiyecek ve içecek işletmelerinde kullanılabilir olduğu, bu tez çalışmasının bulgularıyla desteklenmektedir. Bu sonuç, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ile imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin farklı özellikte olması dolayısıyla önemlidir. Özellikle yiyecek ve içecek sektörünün kendine has özellikleri, geçerliği ve güvenilirliği farklı sektörlerde test edilmiş ölçeklerin, turizm örneğinde aynı sonuçları vermemesi ihtimalini ortaya çıkabilir. Her iki ölçeğin de turizm örneğinde kullanılabilirliğinin ortaya konması, önemli bir kuramsal katkı olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada yer alan yiyecek ve içecek işletmelerinde en fazla yapılan beş inovasyon türünün (1) mevcut yiyecek ve içeceklerin standart reçetelerinde müşteri memnuniyetini arttırıcı inovasyonlar, (2) mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek kalitesini arttırıcı inovasyonlar, (3) mevcut yiyecek ve içeceklerden tamamen farklı bileşenlerden oluşan yeni yiyecek ve içecekler, (4) yiyecek ve içeceklerin üretim usul, teknik ve yöntemlerinde (otomasyon, pişirme, sunum yöntemleri gibi) değişken maliyetleri azaltıcı inovasyonlar ve (5) mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek maliyetini azaltıcı inovasyonlar oldukları yapılan araştırma neticesinde anlaşılmıştır. Bu sonuç, yiyecek ve içecek işletmelerinin özellikle ürün inovasyonları yapmaya yöneldiği şeklinde yorumlanabilir. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının, otellerde inovasyon türleri içerisinde en fazla mal ve hizmet inovasyonu yapıldığı bulgusuna erişen Coşkun, Mesci ve Kılınc (2013) ve KOBİ'lerde en fazla mal ve hizmet inovasyonları yapıldığı bulgusuna erişen Örucü, Kılıç ve Savaş'ın (2011) araştırma sonuçları ile örtüştüğü söylenebilir.

Araştırmada yer alan yiyecek ve içecek işletmelerinde en az yapılan beş inovasyon türünün ise (1) stratejik ortaklıklar ve uzun vadeli ticari işbirliklerini

kolaylaştırıcı yeni bir örgütsel yapının oluşturulması, (2) yiyecek ve içeceklerin pazardaki satış kanallarını yenilemeye yönelik (evlere ve işyerlerine servis, isteğe göre özel üretim ve sunum, internet üzerinden satış vb.) yeni ürün konumlandırma tekniklerinin geliştirilmesi, (3) tedarik zinciri yönetimi (tedarikçiler, araçlar vs.) ile ilgili sistemin yenilenmesi, (4) insan kaynakları (personel seçim, eğitim, performans ve kariyer yönetimi) sisteminin yenilenmesi ve (5) işletme içi bilgi işlem ve paylaşım sisteminin yenilenmesi olduğu yine yapılan analiz sonuçlarından anlaşılmıştır. Bu sonuç, yiyecek ve içecek işletmelerinin ticari işbirlikleri, yeni ürün konumlandırma teknikleri, tedarik zinciri yönetimi, kariyer yönetimi ve bilgi paylaşım sistemine yönelik inovasyonların yöneticiler tarafından pek rağbet edilmediği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek işletmeleri yöneticilerinin en yüksek katılım gösterdiği sürdürülebilir rekabet üstünlüğü maddelerinin (1) işletmenin sektörde iyi bir itibara sahip olması için yoğun çaba harcamaya önem verilmiştir, (2) iyi olduğumuz yiyecek ve içeceklerin pazarlanmasına önem verilmiştir, (3) eğitilmiş ve deneyimli personel temin etmeye özellikle önem verilmiştir, (4) işletmenin kimliğini oluşturmaya önem verilmiştir ve (5) yiyecek ve içeceklerin kalite kontrollerini yoğun ölçüde ve titizlikle yapmaya önem verilmiştir, maddeleri oldukları analizlerden anlaşılmıştır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü faktör analizinde verilen farklılaşma rekabet üstünlüğü ortalaması (3,81) ve diğer boyutların daha düşük ortalamaları (2,52; 2,33 ve 2,09) dikkate alındığında yiyecek ve içecek işletmelerinin büyük ağırlıkla farklılaşma rekabet üstünlüğünü benimsediği şeklinde yorumlanabilir. Nitekim hem çoğunlukla ürün inovasyonuna yönelen hem de farklılaşma rekabet üstünlüğüne odaklanan işletmelerin mevcut alan yazında; Akan, Allen, Helms ve Spralls'ın belirttiği üzere (2006), farklılaşma rekabet üstünlüğü için işletmelerin teknoloji ve yöntemlerde inovasyon ve yaratıcılığı

geliştirmesi gerektiği değerlendirilmesi ile bağdaşmaktadır. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının, mevcut alan yazını destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Araştırmada yer alan yiyecek ve içecek işletmeleri yöneticilerinin en düşük katılım gösterdiği sürdürülebilir rekabet üstünlüğü maddelerinin (1) yalnızca belirli bir bölgeye hizmet etmeye odaklanılmıştır, (2) müşterilere az sayıda/sınırlı yiyecek ve içecek sunmaya (ürün çeşidini sınırlı tutma) önem verilmiştir, (3) maliyetleri kontrol etmek için dış kaynaklardan veya iş ortaklığından yararlanmaya önem verilmiştir, (4) sektörde, birim başına en düşük üretim maliyetine sahip olmaya önem verilmiştir ve (5) likiditeyi korumaya (yüksek tutarda net çalışma sermayesi-hazırda para bulundurmaya) önem verilmiştir, maddeleri oldukları analizlerden tespit edilmiştir. Bu sonuç, faktör ortalamaları dikkate alınarak yiyecek ve içecek işletmelerinin düşük maliyet (2,52) ve odaklanma (2,09) rekabet üstünlüklerini pek benimsemediği şeklinde yorumlanabilir. Nitekim mevcut alan yazında, bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin en temel yolunun, faaliyet, süreç ve ürünlerini inovasyon aracılığı ile farklılaştırmasına dayalı olması gerektiği (Hassan, Shaukat, Nawaz ve Naz, 2013: 244), inovasyon yapan işletmelerin maliyete odaklanmasının, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği açısından farklılaşma kadar olumlu etki yaratmayacağı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, maliyete ve maliyet liderliğine yönelik ifadelerin düşük katılım oranına sahip çıkmasının alan yazın ile örtüştüğü belirtilebilir.

Araştırmada yer alan yiyecek ve içecek işletmeleri yöneticilerinin en yüksek katılım gösterdiği işletme performansı maddelerinin (1) müşterilerin memnuniyet düzeyi, (2) müşteriye verilen hizmet kalitesi, (3) işletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı, (4) müşteri sadakati ve (5) son üç yıldır satışlardaki artış, maddeleri oldukları bulgulardan anlaşılmaktadır. Bu sonuç, yiyecek ve içecek işletmeleri yöneticilerinin özellikle tüketici

memnuniyetine yönelik rakiplere göre performans algısının daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bağlamda, yiyecek ve içecek işletmelerinin özellikle tüketici memnuniyetini önemsedikleri ve inovasyon yapma, farklılaşmaya odaklanma yoluyla tüketici memnuniyetine odaklandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya iştirak eden yiyecek ve içecek işletmeleri yöneticilerinin en düşük katılım gösterdiği işletme performansı maddelerinin (1) işletmede yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı), (2) sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği, (3) işletmenin çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci), (4) işletmede tüketicilere sağlanan haklar ve (5) net kâr marjı, maddeleri oldukları belirlenmektedir. Bu sonuç, yiyecek ve içecek işletmeleri yöneticilerinin özellikle toplumsal boyutta yer alan maddeleri rakiplerle aynı düzeyde gerçekleştirdiklerini, toplumsal yarar bağlamında rakiplerinden farklı bir performans algısının olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bağlamda, yiyecek ve içecek işletmelerinin müşteri memnuniyetini birincil hedef olarak algılamalarına rağmen toplumsal katkı boyutuna yönelik rakiplerden farklı veya daha iyi bir performans sergilemedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma bulguları, yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon faaliyetlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü etkilediği yönündedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğündeki değişimin %49,2'si inovasyon tarafından açıklanmaktadır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutlarını en iyi açıklayan inovasyon boyutları aşağıda gösterilmektedir.

Maliyet liderliği	Farklılaşma	Odaklanma	Stratejik kararsızlık
Ürün inovasyonu (-) Pazarlama inovasyonu (-)	Ürün inovasyonu (+) Süreç inovasyonu (+) Örgütsel inovasyon (+)	Ürün inovasyonu (-) Örgütsel inovasyon (-)	Ürün inovasyonu (-) Örgütsel inovasyon (-)

Maliyet liderliği üzerinde ürün ve pazarlama inovasyonlarının anlamlı ve negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bulgular, maliyet liderliğindeki değişimin %21,9'unun ürün ve pazarlama inovasyonu ile açıklandığını ortaya koymaktadır. Bu durumu, maliyet liderliğine yönelen yiyecek ve içecek işletmelerinde ürün ve pazarlama inovasyonlarının ekstra maliyet yaratabilmesi ihtimalinden dolayı maliyet liderliği üzerinde negatif etkisinin olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon yapılması durumunda işletmelerin maliyetlerinin yükselebileceği gibi algılandığı, dolayısı ile maliyet liderliği stratejisinin izlenmesinin zorlaşabileceği şeklinde yorumlamak mümkündür. Alan yazında maliyet liderliği ile inovasyon arasındaki negatif ilişkiyi teyit eden/etmeyen çalışmalarda bulunmaktadır. Teyit edenler arasında (Prajogo ve Sohal, 2006; Bengtsson, Von Haartman ve Dabhilkar, 2009) sayılabilir. Tipuric, Prester ve Veza (2007: 10) inovasyonların işletmeler için büyük maliyetler yaratabileceğini vurgulamaktadır.

Ürün, süreç ve örgütsel inovasyonların farklılaşma üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu bulgulanmıştır. Farklılaşma yoluyla rekabet üstünlüğü elde etmenin %76,7'sinin inovasyon boyutlarından ürün, süreç ve örgütsel inovasyon tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Boyutlar içerisinde farklılaşma rekabet üstünlüğüne en fazla örgütsel inovasyonların etkisi bulunmaktadır. Nitekim örgütsel inovasyonda yapılacak bir birimlik artış farklılaşmada 0,514 birim artış yaratacaktır. Bu bağlamda, işletmelerde ürün, süreç ve örgütsel inovasyonların artması, işletmenin farklılaşma rekabet üstünlüğünü de artırmaktadır. Bu bulgunun, Baaij, Greeven ve Dalen (2004), Pil ve Cohen (2006), Ireland ve Webb (2007), Chen, Lin ve Chang (2009), Lee ve Hsieh (2010), Ren, Xie ve Krabbendam (2010), Camison ve Lopez (2011), Eptimehin (2011), Hana (2013) ve Ar (2012) tarafından yapılan çalışma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

İnovasyonların işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinde ve bilhassa farklılaşma rekabet üstünlüğü elde etmelerinde önemli ve açıklayıcı bir rol oynadığı araştırma bulgularına dayanarak söylenebilir.

İnovasyon boyutlarından ürün ve örgütsel inovasyonların odaklanma rekabet üstünlüğüne etkisi olduğu bulgulanmıştır. Ürün ve örgütsel inovasyon, odaklanma rekabet üstünlüğünün %17,3'ünü açıklamaktadır. Bulgulanan etki negatif yönlüdür. İşletmede ürün ve örgütsel inovasyonların artması, işletmenin odaklanma stratejisi izlemesini zorlaştırmaktadır. Ürün alanında yapılacak inovasyonların belli hedef pazarların yeme içme ihtiyaçları üzerine odaklanmış yiyecek ve içecek işletmelerinde, yeni ürünlerin müşterilerce fazla tercih edilmeyebileceği, müşterilerin alışageldikleri yiyecek ve içecekleri talep etmeye devam edebilecekleri şeklinde düşünülmüş olabilir. Örgütsel inovasyonlar konusunda ise sipariş işleme süreçlerine olumsuz yansiyabileceği, bu durumda farklılaşma yoluyla neredeyse bireye özel hizmetlerin sunulduğu bu tür işletmelerde müşteri memnuniyetsizliği yaratabileceği yorumu yapılabilir.

Ürün ve örgütsel inovasyonların stratejik kararsızlık üzerinde anlamlı ve olumsuz etkisi olduğu bulgulanmıştır. Ürün ve örgütsel inovasyon stratejik kararsızlığın %38,3'ünü açıklamakta olup, işletmelerde stratejik kararsızlık yaşanması durumunda örgütsel ve ürün inovasyonlarının yapılmasının negatif etki yaratması beklenmektedir. Boyutlar içerisinde stratejik kararsızlık üzerinde en fazla ürün inovasyonların etkisi bulunmaktadır. Nitekim ürün inovasyonunda yapılacak bir birimlik artış stratejik kararsızlık üzerinde -0,439 birim azalış yaratacaktır. Bu sonuç, olumlu olarak değerlendirilebilir, nitekim belirli bir stratejiyi benimsememiş işletmelerin ürün ve örgütsel inovasyonlar yapmaları yoluyla stratejik kararsızlık durumundan çıkabilecekleri söylenebilir. Farklılaşma rekabet üstünlüğüne ürün ve örgütsel inovasyonun etkisi dikkate

alındığında, stratejik kararsızlık durumunda olan işletmelerin yeni yiyecek ve içecek, örgütsel yapıya yönelik yenilikler ile kararsızlık durumundan çıkabilecekleri söylenebilir.

Araştırmada, yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon faaliyetlerinin işletme performansını anlamlı ve olumlu şekilde etkilediği bulgulanmıştır. İşletme performansındaki değişimin %68,6'sı inovasyon tarafından açıklanmaktadır. Bu sonucun, Subramanian ve Nilakanta (1996), Klomp ve van Leeuwen (2001), Deshpande ve Farley (2004), Bessler ve Bittelmeyer (2006), Oke, Burke ve Myers (2007), Damanpour, Walker ve Avellaneda (2009), Rhee, Park ve Lee (2010), Eshlaghyve Maatofi (2011), Tajeddini (2011), Rosenbusch, Brinckmann ve Bausch (2011), Erdem, Gökdeniz ve Met (2011), Hassan, Shaukat, Nawaz ve Naz (2013), Atalay, Anafarta ve Sarvan (2013), Al-Ansari, Altalib, Sardoh (2013), Rosli ve Sidek (2013), Thakur ve Hale (2013), Mattsson ve Orfila-Sintes (2014), Mohamad ve Sidek (2013), Boachie-Mensah ve Acquah (2015) ve Olughor (2015) tarafından yapılan çalışmaları destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

İşletme performansı boyutlarını en iyi açıklayan inovasyon boyutları aşağıda gösterilmektedir.

Tüketici memnuniyeti	Finansal performans	Örgütsel performans	Toplumsal boyut	Çalışan boyutu
Ürün inovasyonu (+)	Ürün inovasyonu (+)	Ürün inovasyonu (+)	Ürün inovasyonu (+)	Ürün inovasyonu (+)
Pazarlama inovasyonu (+)	Süreç inovasyonu (+)	Pazarlama inovasyon (+)	Süreç inovasyonu (+)	Süreç inovasyonu (+)
Örgütsel inovasyon (+)	Pazarlama inovasyon (+)	Örgütsel inovasyon (+)	Örgütsel inovasyon (+)	Pazarlama inovasyon (+)
	Örgütsel inovasyon (+)			Örgütsel inovasyon (+)

Ürün, pazarlama ve örgütsel inovasyonların tüketici memnuniyeti üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Tüketici memnuniyetinin %53,8'sinin ürün, pazarlama ve örgütsel inovasyon tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Boyutlar içerisinde tüketici memnuniyetine en fazla ürün inovasyonlarının etkisi bulunmaktadır. Ürün inovasyonunda yapılacak bir birimlik artış tüketici memnuniyetinde 0,342 birim artış yaratacaktır. Bu bağlamda, işletmelerde ürün, pazarlama ve örgütsel inovasyonların

artması, işletmede tüketici memnuniyetini de olumlu yönde artırmaktadır. Bu durum, araştırma yapılan işletmelerde gerek yeni yiyecek ve içeceklerin üretilmesi gerekse satışı yapılan yiyecek ve içeceklerin sunumlarının yenilikçi bir anlayışla değiştirilmesi, tüketici memnuniyeti üzerinde anlamlı bir farka sebep olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Yiyecek ve içecek işletmelerinde pazarlama alanında yapılacak yeniliklerin, müşterilerin işletmeye yönelik kalite ve marka algısında ve memnuniyetinde olumlu bir katkı sağlayabileceği söylenebilir. Bu sonucun, Karaca (2009), Lyu, Yan ve Li (2009), Tajeddini (2011), Hsu ve Wu (2013); Raja ve Wei (2014), Öncü, Bayat, Kethüda ve Zengin (2015) tarafından yapılan çalışma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Finansal performansa ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonların tümünün anlamlı ve olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Finansal performansın %48,9'u ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonlar tarafından açıklanmaktadır. Boyutlar içerisinde finansal performansa en fazla örgütsel ve pazarlama inovasyonlarının etkisi bulunmaktadır. Nitekim örgütsel inovasyonda yapılacak bir birimlik artış finansal performansta 0,273 birim artış yaratacak iken, pazarlama inovasyonun da yapılacak bir birimlik artış finansal performansta 0,240 birimlik artış yaratmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerde ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonların artması, işletmenin finansal performansını da olumlu yönde artırmaktadır. Bu sonucun; Baer ve Frese (2003), Thornhill (2006), Gronum, Verreyne ve Kastle (2012), Uz Kurt, Kumar, Kimzan ve Eminoğlu (2013), Thakur ve Hale (2013), Mattsson ve Orfila-Sintes (2014) tarafından yapılan çalışma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Ürün, pazarlama ve örgütsel inovasyonların işletmenin örgütsel performansına anlamlı ve olumlu etkisi olduğu bulgulanmıştır. Örgütsel performansın %48,9'u ürün, pazarlama ve örgütsel inovasyonlar tarafından açıklanmaktadır. Boyutlar içerisinde

örgütsel performansa en fazla örgütsel inovasyonların etkisi olduğu ve işletmede örgütsel inovasyonda bir birimlik yapılacak artışın örgütsel performans da 0,365 birim artış yaratacağı ortaya çıkmıştır. İşletmelerde ürün, pazarlama ve örgütsel inovasyonların artmasının, işletmenin örgütsel performansını da olumlu yönde artıracacağı bulgulara dayanarak söylenebilir. Bu sonucun, Subramanian ve Nilakanta (1996), Klomp ve Van Leeuwen (2001), Prajogo (2006), Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2011) tarafından yapılan çalışma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Toplumsal boyut üzerinde ürün, süreç ve örgütsel inovasyonların anlamlı ve olumlu etkisi olduğu bulunmuştur. Ürün, süreç ve örgütsel inovasyonlar, toplumsal boyutun %38,0'ini açıklamaktadır. Boyutlar arasından örgütsel inovasyon en fazla etkiye sahiptir. Örgütsel inovasyonda meydana gelecek bir birimlik artışın toplumsal boyutta 0,307 birimlik artış yaratacağı tespit edilmiştir. Bulgulardan hareketle, işletmede ürün, süreç ve örgütsel inovasyonların artmasının toplumsal boyutu da olumlu yönde artıracacağı söylenebilir.

İnovasyon boyutlarının tümünün; ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonların çalışan boyutuna anlamlı ve olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışan boyutunun %55,1'i inovasyon boyutları tarafından açıklanmakta olup, boyutlardan en fazla etkiye örgütsel inovasyonların sahip olduğu bulgulanmıştır. Şöyle ki, işletmede örgütsel inovasyonda yapılacak bir birimlik artışın çalışan boyutunda 0,276 birimlik artış yaratacağı ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, inovasyon boyutlarından ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonların işletmede artmasının çalışan boyutunu da artıracacağı söylenebilir. Araştırma sonuçlarının, inovasyon yönlülüğün çalışan tatminine etkisi üzerine çalışmaları olan; Çalışkan, Akkoç ve Turunç (2011), Erdem, Gökdeniz ve Met'in (2011) çalışma sonuçları ile bağdaştığı söylenebilir.

Araştırma bulguları, yiyecek ve içecek işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün işletme performansını etkilediği yönündedir. İşletme performansındaki değişimin %33,5'i sürdürülebilir rekabet üstünlüğü tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuçların, Porter (1980), Dess ve Davis (1984), Agus ve Sagir (2001), Powers ve Hahn (2004), Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan ve Rao (2006), Newbert (2008), Güleş ve Özilhan (2010), Kayacı, Taşkın ve Kiracı (2011), Lopez-Gamero, Molina-Azorin ve Claver-Cortes (2009), Al-alak ve Tarabieh (2011), Agha, Alrubaiee ve Jamhour (2012), Hosseini ve Sheikhi (2012) ve Kinyuira (2014) tarafından yapılan çalışmaları destekler nitelikte olduğu söylenebilir. İşletme performansı boyutlarını en çok etkileyen sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutları aşağıda gösterilmektedir.

Tüketici memnuniyeti	Finansal performans	Örgütsel performans	Toplumsal boyut	Çalışan boyutu
Farklılaşma (+) Stratejik kararsızlık (-)	Farklılaşma (+) Odaklanma (+) Stratejik kararsızlık (-)	Farklılaşma (+) Stratejik kararsızlık (-)	Farklılaşma (+) Stratejik kararsızlık (-)	Maliyet liderliği (-) Farklılaşma (+) Stratejik kararsızlık (-)

Tüketici memnuniyeti üzerinde farklılaşma ve stratejik kararsızlığın etkisi olduğu tespit edilmiş olup, farklılaşma ve stratejik kararsızlık tüketici memnuniyetinin %50,6'sını açıklamaktadır. Farklılaşmanın tüketici memnuniyeti üzerinde olumlu (0,529), stratejik kararsızlığın ise olumsuz etkisi (-0,259) olduğu bulgulanmıştır. Buradan hareketle, işletmede farklılaşmanın artmasının tüketici memnuniyetini de artırdığı, stratejik kararsızlığın ise müşteri memnuniyetinin azalmasında etkili olduğu, belirli bir stratejide kararsız olan işletmelerin tüketici memnuniyeti açısından olumsuz yönde oldukları tespit edilmiştir. Farklılaşmanın, tüketici memnuniyetinin artmasında ise önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir. Bu sonucun, farklılaşmanın müşteri memnuniyetine olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu bulgulayan Santos-Vijande, López-Sánchez ve Trespalacios (2012) çalışmasını destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Farklılaşma, odaklanma ve stratejik kararsızlığın finansal performansa anlamlı etkisi olduğu bulgulanmıştır. Farklılaşma ve odaklanma olumlu yönde etkiye sahip iken, stratejik kararsızlık finansal performansa olumsuz yönde etki etmektedir. Farklılaşma, odaklanma ve stratejik kararsızlık, finansal performansın %49,1'ini açıklamaktadır. Boyutlar arasında finansal performansa en fazla etki farklılaşma (0,541) tarafından yapılmaktadır. Stratejik kararsızlık yaşanan işletmelerde finansal performansın olumsuz yönde seyredeceği ortaya çıkmaktadır. Farklılaşma ve odaklanmanın finansal performansı etkilediği bulgusu, Porter (1980), Allen ve Helms (2006), Lopez-Gamero, Molina-Azorin ve Claver-Cortes (2009), Kamaşak (2010), Santos-Vijande, López-Sánchez ve Trespalacios (2012), Banker, Mashruwala ve Tripathy'nin (2014) çalışmalarını destekler nitelikte olduğu ifade edilebilir. Ayrıca araştırma sonuçlarının, Porter'ın (1980) net stratejik seçimler yapamayıp hangi strateji üzerine odaklanmaları gerektiğine karar veremeyen ve bu nedenle stratejilerden birini başarılı olarak uygulamayan "stratejik kararsızlar" olarak ifade ettiği işletmelerin düşük finansal performans göstereceği iddiası ile uyumlu sonuç verdiği söylenebilir. Bu bağlamda, araştırma sonuçlarının mevcut alan yazınla örtüştüğünü söylemek mümkündür.

Örgütsel performansın üzerinde farklılaşma ve stratejik kararsızlığın etkisi olduğu, farklılaşmanın olumlu yönde stratejik kararsızlığın ise olumsuz yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel performansın %31,4'ü farklılaşma ve stratejik kararsızlık tarafından açıklanmaktadır. Örgütsel performans üzerinde en fazla etki farklılaşma (0,528) tarafından meydana gelmektedir. Stratejik kararsızlık yaşanan işletmelerde ise örgütsel performansın artırılabilmesi için kararsızlıktan çıkılması ve bir stratejinin benimsenmesi gerektiği şeklinde bir yorum yapılabilir. Araştırma sonuçlarının, maliyet liderliği ve stratejik kararsızlığın işletme karlılığına olumsuz etkisi olduğunu tespit eden Leitner ve

Güldenberç'in (2010) çalışmasını destekler nitelikte olduğu ifade edilebilir.

Farklılaşma ve stratejik kararsızlığın toplumsal boyut üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiş olup, iki boyutun toplumsal boyutun %31,4'ünü açıkladığı bulgulanmıştır. Farklılaşmanın toplumsal boyuta olumlu, stratejik kararsızlığın ise olumsuz yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. İşletmede farklılaşmanın artması toplumsal boyutu artırmakta iken işletmede stratejik kararsızlık yaşanması toplumsal boyut üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Bu bağlamda, farklılaşmanın toplumsal boyutun artmasında önemli rolü olduğu söylenebilir.

Araştırma bulguları, çalışan boyutunun üzerinde maliyet liderliği, farklılaşma ve stratejik kararsızlığın etkisi olduğu yönündedir. Çalışan boyutunun %57,1'i söz konusu üç boyut tarafından açıklanmakta olup, farklılaşmanın çalışan boyutuna etkisi olumlu, maliyet liderliği ve stratejik kararsızlığın etkisi ise olumsuz yönde şeklinde bulgulanmıştır. Bu sonucun, maliyet liderliği ve stratejik kararsızlığın istihdam büyüklüğüne ve çalışan devir oranına olumsuz etkisi olduğunu tespit eden Leitner ve Güldenberç'in (2010) çalışmasını destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Maliyet liderliğinin işletme performansı boyutlarının çoğu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Kayacı, Taşkın ve Kiracı (2011) tarafından imalat sanayisi örnekleminde yapılan çalışmada da benzer şekilde maliyet liderliğinin işletmenin finansal performansına anlamlı etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Powers ve Hahn (2004) ise bankacılık sektöründe yaptıkları çalışmada bu araştırma bulgularının tersine farklılaşma ve odaklanmanın işletme performansına anlamlı etkisi olmadığını tespit etmiş, ancak maliyet liderliğinin işletme performansına ise anlamlı etkisi olduğunu bulmuştur. Yaşar (2010) ise halıçılık sektörü örnekleminde maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanmadan hiçbirinin işletme performansına anlamlı etkisini tespit

edememiştir. Santos-Vijande, López-Sánchez ve Trespalacios (2012) İspanya imalat sanayinde yaptıkları çalışmada maliyet liderliğinin işletme performansına anlamlı etkisini bulamamış, müşteri memnuniyetine ise çok zayıf bir etkisinin olduğunu bulgulamıştır. Dvorak, Tripes ve Pirozek (2013) Çek Cumhuriyeti'nde imalat sanayinde yaptıkları çalışmada farklılaşma ve maliyet liderliğinin işletme performansına anlamlı etkisi olmadığını bulgulamışlardır. Bu bağlamda, araştırma sonuçlarının sektörel farklılıklar gösterdiği ve maliyet liderliği ile odaklanma rekabet üstünlüklerinin hem inovasyon hem de işletme performansı ile olan ilişkilerinde yiyecek ve içecek sektörünün farklı yapısının önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Bu bağlamda, bu araştırma sonuçlarının mevcut alan yazın ile benzerlik gösterdiği de söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak yiyecek ve içecek işletmeleri bağlamında inovasyonların sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve işletme performansına pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğu, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün ve boyutu olan farklılaşma rekabet üstünlüğünün de işletme performansına pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğu yapılan çalışma ile ortaya çıkmıştır. İşletme performansı üzerinde odaklanma ve özellikle farklılaşma rekabet üstünlüklerinin pozitif ve anlamlı etkisi olduğu, bu anlamda farklılaşma rekabet üstünlüğünün yiyecek ve içecek işletmeleri işletme performansının açıklanmasında önemli bir açıklayıcı olduğu ve ciddi bir role sahip olduğu söylenebilir.

Araştırma bulgularından hareketle, farklılaşmanın işletme performansına etkisinin önemli olduğu söylenebilmektedir. Diğer bir bulgu ise stratejik kararsızlığın işletme performansını olumsuz yönde etkilediğidir.

Araştırmanın Uygulamaya Yönelik Çıktıları

Yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisi kapsamında yapılan bu çalışmada yiyecek ve içecek işletmelerinin en fazla ürün inovasyonları yaptıkları (3,56) ortaya çıkmıştır. Yiyecek ve içecek işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejilerinden en fazla farklılaşmaya yöneldiği (3,81) söylenebilir. Araştırmaya iştirak eden işletmelerde tüketici memnuniyetine (4,20) yönelik performansın en yüksek algılandığı ortaya çıkmıştır.

Bulgular, inovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, yiyecek ve içecek işletmelerinin inovasyon yapması yolu ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilecekleri, inovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede çok önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Dolayısıyla, yiyecek ve içecek işletmeleri yöneticilerinin özellikle ürün inovasyonu yapmaları sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde önem arz etmektedir. Ürün inovasyonu çerçevesinde özellikle, mevcut yiyecek ve içeceklerin standart reçetelerinde müşteri memnuniyetini arttırıcı yenilikler, mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek kalitesini arttırıcı yenilikler ve mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek maliyetini azaltıcı yenilikler yapılması şeklinde ürün inovasyonu gerçekleştirilebileceği söylenebilir.

Araştırmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün işletme performansına olumlu ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Bu bağlamda, yiyecek ve içecek işletmelerinin performanslarını artırabilmesinin en temel yolunun rekabet üstünlüğüne yönelik bir stratejiyi seçmelerine dayandığı söylenebilir. Araştırma bulguları dikkate alındığında, işletme performansı üzerinde en fazla olumlu ve anlamlı etkinin farklılaşma tarafından gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu sebeple, yiyecek ve içecek işletmeleri yöneticilerinin

rakiplerine göre daha yüksek performans gösterebilmelerinin farklılaşma yoluyla elde edilebileceği söylenebilir. Farklılaşmanın gerçekleştirilebilmesi için de özellikle işletmenin bölümleri arasında (mutfak, restoran, bulaşıkhanesi, pazarlama, muhasebe gibi) sıkı bağlar oluşturmaya, yiyecek ve içeceklerin kalite kontrollerini yoğun ölçüde ve titizlikle yapmaya, işletmenin kimliğini oluşturmaya ve sürekli yeni ürünler (yiyecek, içecek ve hizmetler) geliştirmeye önem verilmesinin gerekli olduğu söylenebilir.

Yiyecek ve içecek işletmeleri yöneticilerinin günümüz değişen dünyasına ayak uydurabilmek, müşteri istek ve beklentilerinin çok farklılaştığı bilinciyle mal ve hizmet üretiminde, süreçlerinde, pazarlama faaliyetlerinde ve örgütsel yapılarında sürekli inovasyonlar yapmalarının gerektiği söylenebilir. İnovasyon yoluyla yiyecek ve içecek işletmelerinin elde edebilecekleri rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesinin kolaylaşabileceği araştırma bulgularına ve mevcut alan yazına dayanarak ifade edilebilir. Yiyecek ve içecek işletmelerinin yenilikçi bir bakış açısıyla örgütsel yapılarında, ürünlerinde, süreçlerinde ve müşteriye ulaşma yöntemlerinde değişiklikler yapmalarının, uzun dönemli kazançla dönüşeceği ve işletmelerin rakiplerine göre lehine bir durum yaratabileceği söylenebilir.

Stratejik kararsızlık olarak ifade edilen ve herhangi bir stratejiye yönelim olmaması durumunun işletme performansına negatif yönlü ve güçlü bir etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum, bulgulara dayanarak işletmelerin bir strateji kararı vermeleri ve uygulamalarının gerektiğini ortaya koymaktadır. Nitekim bir yiyecek ve içecek işletmesi yöneticisinin stratejik kararsızlık içerisinde yer alması durumunda, işletme performansı negatif yönde etkilenebilir. Belirli bir stratejiden uzaklaştıkça veya kararsız kaldıkça işletme performansının azalacağı bu araştırma bulgularına dayanarak ifade edilebilir.

Araştırma bulgularına dayalı olarak inovasyonların sürdürülebilir rekabet

üstünlüğüne pozitif ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün de işletme performansına pozitif yönde etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, etkili ve yerinde inovasyonların yapılmasının işletmenin rekabet üstünlüğünün artırılmasında önemli rol oynadığını, özellikle farklılaşma rekabet üstünlüğü elde etmede inovasyonların çok büyük bir etkisinin olduğu, farklılaşma rekabet üstünlüğünün de işletme performansına etkisinin önemli düzeyde olduğu söylenebilir. Farklılaşma, nitelikli ve eğitimli personel istihdamı, işletmenin inovasyon yönlü bir yönetim biçimi ile yönetilmesi, yiyecek, içecek ve hizmetlerde sürekli inovasyon yapılması, işletme içi bölümler arasında sıkı koordinasyon yaratılması, işletmede inovasyon ikliminin yaratılması ve işletmeye ilişkin kurumsal kimlik yaratılmaya çalışılması yoluyla elde edilebilir.

Ürün ve örgütsel inovasyonların farklılaşma rekabet üstünlüğüne pozitif etkisinin olduğu, farklılaşma rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin özellikle ürün ve örgütsel inovasyon yapmaları gerektiği söylenebilir. Farklılaşma rekabet üstünlüğünün de tüketici memnuniyeti, finansal performans, örgütsel performans, toplumsal boyut ve çalışan boyutuna pozitif etkisinin olduğu ve arttırdığı, bu nedenle farklılaşma rekabet üstünlüğüne yönelmenin işletmenin tüm performans boyutlarını artırabileceği söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre; ürün, pazarlama ve örgütsel inovasyonların tüketici memnuniyetine pozitif etkisi vardır. Bu bağlamda, yiyecek ve içecek işletmelerinin tüketici memnuniyetine en fazla etkisi olan ürün inovasyonlarını önemsemelidir. Diğer bir ifade ile, yüksek müşteri memnuniyeti elde etmek isteyen işletmelerin ürün inovasyonuna yönelmeleri gerekmektedir. Ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonların finansal performansa pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiş olup, inovasyon türleri arasında finansal performansa en fazla örgütsel ve pazarlama inovasyonların etkisi bulunduğu tespit

edilmiştir. Buradan hareketle, yiyecek ve içecek işletmeleri yöneticilerinin finansal performanslarını artırmaya yönelik olarak örgütsel ve pazarlama inovasyonuna yönelmeleri gerektiği söylenebilir.

Yiyecek ve içecek işletmelerinin pazarlama inovasyonu gerçekleştirmeye yönelik olarak özellikle; yiyecek ve içeceklerin tanıtımında medya, reklam, müşteriye özel tanıtımlar, yeni marka sembolleri gibi yeni tutundurma teknikleri geliştirmeleri ve yiyecek ve içeceklerin fiyatlandırılmasında (talebe, maliyete, marka imajına, müşteri grubuna göre vb.) yeni fiyatlandırma teknikleri geliştirmeye yönelik çalışmalar yapması gerektiği ifade edilebilir.

Ürün, pazarlama ve örgütsel inovasyonların örgütsel performansa pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiş olup, en fazla etkinin örgütsel inovasyonlar tarafından yapıldığı bulunmuştur. Dolayısıyla, örgütsel performansını artırmak isteyen yiyecek ve içecek işletmelerinin özellikle, işletme içi bilgi işlem ve paylaşım sistemini yenilemeleri, insan kaynakları (personel seçim, eğitim, performans ve kariyer yönetimi) sistemini yenilemeleri, bölümler arası (mutfak, restoran, bulaşikhane, pazarlama, muhasebe gibi) koordinasyonu kolaylaştırmaya yönelik olarak örgütsel yapılarını yenilemeleri ve yenilikçi örgüt kültürünü sağlayacak yeni bir örgütsel yapı oluşturmaları gerekmektedir. Söz konusu yeniliklerin yapılması yolu ile örgütsel performansın artırılmasının sağlanabileceği ifade edilebilir.

Ürün, süreç ve örgütsel inovasyonların toplumsal katkıya pozitif etkisi olduğu ve ayrıca, ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonların çalışanların tatmini ve çalışanların işletmeye bağlılığında pozitif etkisinin olduğu bulgulara dayanarak söylenebilir. İnovasyon türleri arasından en fazla etkiye örgütsel inovasyonun sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, çalışanlarının tatmin ve bağlılığını artırmak isteyen işletme

yöneticilerinin örgütsel inovasyonlar yolu ile işletmelerine yeni bir can getirmesi, yenilikçi bir yönetim sağlaması gerektiği söylenebilir.

Araştırmanın uygulamaya yönelik en büyük çıkarımı olarak, inovasyonların farklılaşma rekabet üstünlüğünü olumlu yönde etkilediği ve arttırdığı, farklılaşma rekabet üstünlüğünün de işletmelerin rakiplerinden daha yüksek işletme performansı elde etmesinde olumlu etkisinin olduğu ve işletme performansını arttırdığı şeklinde yapılabilir. Buradan hareketle, yiyecek ve içecek işletmelerinin rekabetin her geçen gün arttığı yiyecek ve içecek sektöründe inovasyona yönelmelerinin çok doğru bir karar ve adım olacağı söylenebilir. Yiyecek ve içecek işletmelerinde yenilikçi bir yönetim ve yeniliğe açık bir örgütsel yapının oluşturulmasının ürün ve süreç inovasyonlarının yapılmasını tetikleyebileceği ifade edilebilir. Bu durumda da rekabet koşullarının işletmenin lehine dönebileceği ve sektörde rakiplerine göre daha yüksek performans gösterebilecekleri söylenebilir.

Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

Yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisini irdeleyen bu araştırmadan yola çıkılarak gelecekteki araştırmalar için de çeşitli öneriler belirtilebilir.

Araştırmada ele alınan değişkenlerin turizm endüstrisinin farklı sektörlerinde/işletmelerinde yeniden inceleme konusu yapılabilir. Böyle düşünülmesinin sebebi, turizm endüstrisi içerisindeki konu itibarıyla benzerlikleri/farklılıkları ortaya koyarak, kuramsal tartışmalara katkı sağlanabileceği gibi, uygulama açısından da farklılıkları dikkate alan öneriler geliştirilebilir.

Araştırma Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi/yatırımı belgesi almış yiyecek ve içecek işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Sonraki araştırmalar, belediyeler tarafından belgelendirilen işletmelerde yinelenabilir.

Turizm sektöründeki farklı iş kollarında daha geniş kapsamlı ölçüm yapılmasına olanak sağlayan ölçeklerle hem inovasyon hem de sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçülerek karşılaştırılması da önerilen araştırma konuları arasındadır. Bununla birlikte, sınırlı evren ve örnekleme gerçekleştirilmiş olan bu araştırmanın daha büyük evrenlerde ve örneklemelerde araştırılması ve sonuçların karşılaştırılması ile alan yazına katkıda bulunulması da önerilmektedir.

Yapılan alan yazın taraması, inovasyonun genellikle bağımsız değişken olarak pozitif etkide bulunduğu kavramlarla ilişkilerinin araştırıldığına işaret etmektedir. Gelecekte inovasyon bağımlı, moderatör ve mediatör değişken olarak ele alınması faydalı olabilecektir. Kısaca inovasyon değişkeninin öncüllerinin de araştırılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abernathy, W. J., ve Clark, K. B. (1985). Innovation: mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3-22.
- Abushaiba, I. A., ve Zainuddin, Y. (2012). Performance measurement system design, competitive capability, and performance consequences-A conceptual like. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 184-193.
- Adams, G.L., ve Lamont, B.T. (2003). Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 142-54.
- Agha, S., Alrubaiee, L., ve Jamhour, M. (2011). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192-204.
- Agus, A., ve Sagir, R. M. (2001). The structural relationships between TQM, competitive advantage and bottom line financial performance: An empirical study of Malaysian manufacturing companies. *Total Quality Management*, 12(7/8), 1018-1024.
- Ağca, V.,ve Tunçer, E. (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 8, 173-193.
- Ağca, V. (2009). Türk imalat işletmelerinde çok boyutlu performans değerlendirme (PD) modellerine dayalı performans göstergelerinin kullanılabilirliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 51-66.
- Akal, Z. (1998). İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: çok yönlü performans göstergeleri. *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, 473, Ankara.

- Akalın, M. (2015). *Örnek açıklamalarıyla sosyal bilimlerde araştırma tekniği anket*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Akan, O., Allen, R. S., Helms M. M., ve Spralls, S. A. (2006). Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 43-53.
- Akbaba A., ve Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Al-alak, B. A., ve Tarabieh, S. A. (2011). Gaining competitive advantage and organizational performance through customer orientation, innovation differentiation and marketing differentiation. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(5), 80-91.
- Al-Ansari, Y, Altalib, M., ve Sardoh, M. (2013). Technology orientation, innovation and business performance: a study of Dubai SMEs'. *The International Technology Management Review*, 3(1), 1-11.
- Albayrak, A. S. (2005). Çoklu doğrusal bağlantı halinde en küçük kareler tekniğinin alternatifini yanlı tahmin teknikleri ve bir uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 105-126.
- Allen, R. S., ve Helms, M. M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management*, 12(4), 433-454.
- Alpar, R. (2010). *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Altuntaş, G., ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.
- Amit, R., ve Shoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., ve Lay, G. (2008). Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644-657.
- Ar, İ. M. (2012). The impact of green product innovation on firm performance and competitive capability: the moderating role of managerial environmental concern. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 854-864.
- Arungai, K. D. (2015). Influence of service process innovation on competitive advantage in the banking sector in Kenya. *Australian Journal of Industry Research*, 1(13), 32-68.
- Atalay, M., Anafarta, N., ve Sarvan, F. (2013). The relationship between innovation and firm performance: an empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. *Proceedings-Social and Behavioural Sciences*, 75, 226- 235.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., ve Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25-38.
- Atkinson, H., ve Brander Brown, J. (2001). Rethinking performance measures: Assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 128-135.

- Avcı, S., ve Karahan, A. (2013). Barnason etkililik beklenti ölçeği kardiyak cerrahi versiyonunun Türkiye için geçerlik ve güvenilirliği. *Türk Göğüs Kalp Damar Cerrahisi Dergisi*, 21(3), 691-698.
- Baaij, M., Greeven, M., ve Van Dalen, J. (2004). Persistent superior economic performance, sustainable competitive advantage, and schumpeterian innovation: leading established computer firms, 1954-2000. *European Management Journal*, 22(5), 517-531.
- Babaita, C. Sipos, G. Ispas, A., ve Nagy, A. (2010). Leadership style and culture for innovation in hotel industry, *ISI Proceedings of the Conference Selected Topics in Economy and Management Transformation*, 2, Published by WSEAS Press, 526-532.
- Bademci, V. (2011). Kuder-Richardson 20, Cronbach'ın alfası, Hoyt'un varyans analizi, genellenirlik kuramı ve ölçüm güvenilirliği üzerine bir çalışma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 173-193.
- Baer, M., ve Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Bakos, J. Y., ve Treacy, M. E. (1986). Information technology and corporate strategy: a research perspective. *MIS Quarterly*, 10(2), 107-119
- Baldwin, J. R., Hanel, P., ve Sabourin, D. (2000). Determinants of innovative activity in Canadian manufacturing firms: the role of intellectual property rights. *Analytical Studies Branch-Research Paper Series*. Statistics Canada.

- Baloğlu, M., ve Balgalmış, E. (2010). Matematik kaygısını derecelendirme leği ilköğretim formu'nun Türkçeye uyarlanması, dil geçerliği ve psikometrik incelemesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (1), 77-110.
- Baloğlu, N., ve Karadağ, E. (2008). Öğretmen yetkinliğinin tarihsel gelişimi ve Ohio ğretmen yetkinlik leği: Türk kültürüne uyarlama, dil geçerliği ve faktör yapısının incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(4), 571-606.
- Bamberger, P., Bacharach, S., ve Dyer, L. (1989). Human resource management and organizational effectiveness: high technology entrepreneurial startup firms in Israel. *Human Resource Management*, 28(3), 349-66.
- Banker, R. D., Mashruwala, R., ve Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?. *Management Decision*, 52(5), 872-896.
- Bar-Eli, M., Galily, Y., ve Israeli, A. (2008). Gaining and sustaining competitive advantage: On the strategic similarities between Maccabi Tel Aviv BC and FC Bayern München. *European Journal for Sport and Society*, 5(1), 73-94.
- Barnett, H. G. (1953). *Innovation: the basis of cultural change*. New York: McGraw Hill.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Barney, J. B. ve Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46.

- Bengtsson, L., Von Haartman, R., ve Dabhilkar, M. (2009). Low-cost versus innovation: contrasting outsourcing and integration strategies in manufacturing. *Creativity And Innovation Management*, 18(1), 35-47.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., ve Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57, 83-99.
- Bhatt, G. D., ve Grover, V. (2005). Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage: an empirical study. *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 253-277.
- Bilgihan, A., Okumus, F., Nusair, K., ve Kwun, D. J. W. (2011). Information technology applications and competitive advantage in hotel companies. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(2), 139–153.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., ve Mcdevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations and Production Management*, 17, 522-534.
- Boachie-Mensah, F., ve Acquah, I. S. K. (2015). The effect of innovation types on the performance of small and medium sized enterprises in the Sekondi-Takoradi Metropolis. *Archives'of'Business Research*, 3(3), 77-98.
- Borza, A., ve Bordean, O. (2006). Performance measuring of tourism small and medium enterprises. *Management & Marketing*, 1(4), 106-110.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., ve Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771.

- Bourne, M., Franco, M., ve Wilkes, J. (2003). Corporate performance management. *Measuring Business Excellence*, 7(3), 15-21.
- Bowen, F. E., Rostami, M., ve Steel, P. (2010). Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. *Journal of Business Research*, 63, 1179-1185.
- Bessler, W., ve Bittelmeyer, C. (2006). Intellectual capital and the long-run performance of technology firms. *Working Paper*, Center for Finance and Banking, Justus-Liebig Universitat Giessen, 1-41.
- Bridoux, F. A. (2004). Resource-based approach to performance and competition: an overview of the connections between resources and competition. *Working paper*, IAG, 1-21.
- Brignall, S., ve Ballantine, J. (1996). Performance measurement in service businesses revisited. *International Journal of Service Industry Management*, 7(1), 6-31.
- Bush, V. (1945). *Science the endless frontier*. Washington, DC.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem.
- Camison, C., ve Villar-López, A. (2011). Non-technical innovation: organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1294-1304.
- Camison, C., ve Villar-Lopez, A. (2014). Organizational innovation as an enabler technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891 - 2902.

- Camison, C., ve Fores, B. (2015). Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors?: New empirical evidence from Spain. *Tourism Management*, 48, 477-499.
- Campo, S., Díaz, A., ve Yagüe, M. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292-1311.
- Candemir, A. (2010). Perakendecilik sektöründe kent bakkalların rekabet gücünün analizi: İzmir örneği. *Ege Academic Review*, 10(1), 211-238.
- Cantisani, A. (2006). Technological innovation processes revisited. *Technovation*, 26, 1294-1301.
- Calantone, R. J., Cavusgil, T. S., ve Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Chaharbaghi, K., ve Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision*, 37(1),45-50.
- Chan, R.Y., ve Wong, Y.H. (1999). Bank generic strategies: does Porter's theory apply in an international banking center?. *International Business Review*, 8, 561-90.
- Chen, Y. S., Lai, S. B., ve Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 531-543.
- Chen, Y. S., Lin, M. J. J., ve Chang, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial marketing. *Industrial Marketing Management*, 38, 152-158.

- Chennell, A. F., Dransfield, S. B., Field, J. B., Fisher, N. I., Saundurs, I. W., ve Shaw, D. E. (2000). OPM: a systems for organisational performance measurement. *Second International Conference on Performance Measurement-Past, Present and Future*, 19-21 July, USA, University of Cambridge, 96-103.
- Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. *Sloan Management Review*, 44(3), 35-41.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., ve West, J. (2006). *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Chiou, T. Y., Chan, H. K., Lettice, F., ve Chung, S. H. (2011). The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), 822-836.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. C., ve Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *Hospitality Management*, 25, 262-277.
- Churchill, G. A. (1995), *Marketing research: methodological foundations*. London: Dryden Press.
- Croitoru, A. (2012). Schumpeter, J. A. 1934 (2008). The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*, 3(2), 137-148.
- Collis, D. J., ve Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128
- Connor, T. (2002). The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic Change*, 11, 307-316.

- Coşkun, A. (2006). Stratejik performans yönetiminde performans karnesi kullanımı: Türkiye'deki sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. *MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 8(1), 127-153.
- Coşkun S., Mesci, M., ve Kılınç, İ. (2013). Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon stratejileri: Kocaeli otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 101-132.
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage: what it is, what it isn't. *Business Horizons*, 29, 54-61.
- Cumming, B. S. (1998). Innovation overview and future challenges. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 21 - 29.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., ve Turunç, Ö. (2011). Örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 363-401.
- Çetin, Ö. Ş., ve Alisinanoğlu, F. (2013). Okul öncesi dönemdeki çocukların yazı farkındalığını değerlendirme kontrol listesi'nin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 15-28.
- Çiçek, H., ve Onat, O. K. (2012). İnovasyon odaklı faaliyetlerin firma performansına etkisinin veri zarflama analizi ile belirlenmesi; İMKB üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 46-53.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.

- Damanpour, F., ve Evan, W. M. (1984). Organisational innovation and performance: the problem of “organisational lag”. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Damanpour, F., Szabat, K. A., ve Evan, W. M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587-601.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, 13(3), 375-402.
- Damanpour, F. Y., ve Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15, 1-24.
- Damanpour, F., ve Wischnevsky, D. J. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269-291.
- Damanpour, F., Walker, R. M., ve Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- Davey, K. S., ve Sanders, T. J. (2012). Serial strategic innovation and sustainable competitive advantage: A longitudinal case study. *Journal of Case Research in Business & Economics*, 4(1), 1-20.

- Day, G. S. (1984). *Strategic marketing planning: the pursuit of competitive advantage*, St. Paul, MN: West Publishing Company.
- DeBusk, G. K., Brown, R. M., ve Killough, L. N. (2003). Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the balanced scorecard. *The British Accounting Review*, 35, 215-231.
- Decelle, X. (2006). A dynamic conceptual approach to innovation in tourism. in OECD, *Innovation and Growth in Tourism*, OECD Publishing.
- Dehning, B. ve Stratopoulos, T. C. (2003). Determinants of a sustainable competitive advantage due to an IT-enabled strategy. *Journal of Strategic Information Systems*, 12(1), 7-28.
- Demirel, Y., Keskin, N., Baş, T., ve Yıldız, G. (2013). Departmanlar arası ortaklaşa rekabet stratejisinin inovasyon ve inovasyonun algılanan işletme performansı üzerindeki etkisi: bir kamu bankasında uygulama. *Sakarya Üniversitesi İşletme Bilim Dergisi*, 1(1), 71-87.
- Deniz, K. Z. (2007). Psikolojik ölçme aracı uyarlama. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 40(1), 1-16.
- Den Hertog, P., Gallouj, F., ve Segers, J. (2011). Measuring innovation in a 'low-tech' service industry: The case of the Dutch hospitality industry. *Service Industries Journal*, 31(9), 1429-1449.
- Deshpande, R., ve Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.

- Dess, G., ve Davis, P. (1984). Porter's (1980).Generic strategies as determinants of strategic group memberships and organizational performance. *Academic of Management Journal*, 27, 467-488.
- Dess, G. G., ve Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- DeVellis, R. F. (2014). *Ölçek geliştirme, kuram ve uygulamalar* (Çev. T. Totan). Ankara: Nobel Yayıncılık. (Özgün Çalışma, 2003).
- Dixon, M., Kimes, S., ve Verma, R. (2009). Customer preferences for restaurant technology innovations. *Cornell Hospitality Report*, 9(7), 4-16.
- Dollinger, M., ve Golden, P. (1992). Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance. *Journal of Management*, 18(4), 695-715.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dvorak, J., Tripes, S., ve Pirozek, P. (2013). Generic strategies and organizational performance: Evidence from Czech Business Environment. *Proceedings of the 7th WSEAS International Conference on Business Administration (ICBA '13)*, 9-11 Ocak 2013, 72-77.
- Elitaş, C., ve Ağca, V. (2006). Firmalarda çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları: kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 343-370.
- Epetimehin, F. (2011). Achieving competitive advantage in insurance industry: the impact of marketing innovation and creativity. *European Journal of Social Sciences*, 19, 123-127.

- Er, G., Şimşek, Z., ve Aker, A. T. (2013). İntihar girişiminde bulunan olgulara yönelik acil sağlık çalışanlarının tutumları ölçeği'nin (İGYTÖ) geliştirilmesi; geçerlik ve güvenilirlik. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 24(4), 260-265.
- Eraslan, İ. H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2008). Kümelenmeler ve inovasyona etkisi: Türk turizm sektöründe uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(3), 1-35.
- Ercan, İ., ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3): 211-216.
- Erdem, B., Gökdeniz, A., ve Met, Ö., (2011). Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya'da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.
- Erdem, B., Gül, K., ve Gül, M. (2013). Pazar yönlülük, inovasyon yönlülük ve firma performansı ilişkisi: Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 74-104.
- Erden, Y. (2009). Kamu Ar-ge destekleri ve yenilik modelleri: kamu ar-ge politikalarının meşrulaştırılması için hangi yenilik modeli seçilmeli?. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 1(2), 25-39.
- Eren, D. (2007). *Örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Erkuş, A. (2005). *Bilimsel araştırma sarmalı*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Eshlaghy, A. T., ve Maatofi, A. (2011). Learning orientation, innovation and performance: evidence from small-sized business firms in Iran. *European Journal of Social Science*, 19(1), 114-122.

- Espino-Rodríguez, T. F., ve Padrón-Robaina, V. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287-306.
- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4),94-104.
- Faria, P., ve Lima, F. (2009). Firm decision on innovation types: evidence on product, process and organizational innovation. *DRUID Summer Conference 2009*.
- Fitzgerald, L., Johnson, R., Brignall, S., Silvestro, R., ve Voss, C. (1991). *Performance measurement in service businesses*. London: CIMA.
- Flynn M., Dooley, L., O'Sullivan D., ve Cormican, K. (2003). Idea generation within the context of organisational development. *The International Journal of Innovation Management*,7(4), 417- 442.
- Galanakis, K. (2006). Innovation process make sense using systems thinking. *Technovation*, 26(11), 1222-1232.
- Gannon, C., Lynch, P., Holden, M. T., ve Harrington, D. (2010). Does sustainable competitive advantage exist? and, if so, how can it be achieved?. *13th Irish Academy of Management Conference (IAM)*, CIT, 1-3 September, Cork, Ireland.
- Garengo, P., Biazzo, S., ve Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in smes: a review for a research agenda. *International Journal of Management Review*, 7(1), 25-47.
- Garson, D. (2002). Differential bias in representing model parameters?. *Multivariate Behavior Research*, 28(3): 263-311.

- Ghalayini, A. M., ve Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80.
- Goldhar, J. L. (1980). Some modest conclusions. B. V. Dean ve J. L. Goldhar (Eds.) *Management of Research and Innovation* içinde (ss. 283-284). New York.
- Gonzalez, M., Tato, M., ve Perez, A. (2011). Determinants of innovation performance in Spanish hospitality companies: analysis of the coexistence of innovation strategies. *The Service Industries Journal*, 33(6), 580-593.
- Gopalakrishnan, S. (2000). Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(1), 137-153.
- Göker, A. (2003). Ulusal inovasyon sistemi. *TÜSİAD Yayınları-T/2003/10/362*, 19-122.
- Grahovac, J., ve Miller, D. J. (2009). Competitive advantage and performance: the impact of value creation and costliness of imitation. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1192-1212.
- Grant, J. S., ve Davis, L. T. (1997). Selection and use of content experts in instrument development. *Research in Nursing & Health*, 20, 269-274.
- Grissemann, U. S., Pikkemaat, B., ve Weger, C. (2013). Antecedents of innovation activities in tourism: An empirical investigation of the Alpine hospitality industry. *Tourism*, 61(1), 7-27.
- Gronum, S., Verreynne, M. L., ve Kastle, T. (2012). The Role of Networks in Small and Medium-Sized Enterprise Innovation and Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 257-282.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K., ve Alpkın, L. (2008). Modeling innovation: Determinants of innovativeness and the impact of innovation on firm

- performance. *4th IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology (ICMIT)*, Bangkok, Taiwan, December, 2008.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., ve Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Güleş, H. K., ve Bülbül, H. (2003). İşletmelerde proaktif bir strateji olarak yenilikçilik: 500 büyük sanayi işletmesi üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1), 40-63.
- Güleş, H. K., ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik işletmeler için stratejik rekabet aracı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güleş, H. K., ve Özilhan, D. (2010). Kaynak temelli teori bağlamında üretim ve pazarlama stratejilerinin işletme performansı üzerine etkisinin incelenmesi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 477-490.
- Güler Özgür, E., ve Kanber, S. (2011). İnovasyon aktivitelerinin inovasyon performansı üzerine etkileri: imalat sanayi uygulaması. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 61-76.
- Güngören, M., ve Orhan, F. (2013). Sağlık hizmetleri sektörünün rekabetçilik analizi: 5 güç modeli çerçevesinde Ankara İli'nde bir uygulama. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 201-218.
- Hafeez, K., Zhang, Y. ve Malak, N. (2002). Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process. *International Journal of Production Economics*, 76, 39-51.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.

- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.
- Hana, U. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82-96.
- Harborne, P., ve Johne, A. (2003). Creating a project climate for successful product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(2), 118-132.
- Hassan, M., Shaukat, S., Nawaz, M. S., ve Naz, S. (2013). Effects of types on firm performance: An empirical study on Pakistan's manufacturing sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(2), 243-262.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Henderson, R. M., ve Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing technologies and failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.
- Hill, C. W. L., ve Jones, G. R. (2004). *Strategic management theory: an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., ve Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: competitiveness and globalization*. Mason, OH: South-Western.
- Hjalager, A. M. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism. An analytical typology. *Tourism Management*, 18, 35-41.
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23, 465-474.
- Hjalager, A. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31, 1-12.

- Hlavacka, S., Bacharova, L., Rusnakova, V., ve Wagner, R. (2001). Performance implications of Porter's generic strategies in Slovak hospitals. *Journal of Management in Medicine*, 15(1), 44-66.
- Horzum, M. B., Akgün, Ö. E., ve Öztürk, E. (2014). The psychometric properties of the technological pedagogical content knowledge scale. *International Online Journal of Educational Sciences*, 6(3), 544-557.
- Hoffman, N. P. (2000). An examination of the sustainable competitive advantage concept: past, present, and future. *Academy of Marketing Science Review*, 2000(4),1-25.
- Hooley, G. J., Greenley, G., Cadogan, J. W., ve Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Hosseini, S. M., ve Sheikhi, N. (2012). An empirical examination of competitive capability's contribution toward firm performance: moderating role of perceived environmental uncertainty. *International Business Research*, 5(5), 116-131.
- Hsu, L., ve Wu, P. (2013). Electronic-tablet-based menu in a full service restaurant and customer satisfaction-a structural equation model. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(2), 61-71.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., ve Knight, G. A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.
- Hurley, R., ve Hult, T. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Ireland R. D., ve Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50, 49-59.

- İşman A. (2011). *Uzaktan Eğitim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Jalal, A. H., Toulson, P. ve Tweed, D. (2013). Knowledge sharing success for sustaining organizational competitive advantage. *Procedia Economics and Finance*, 7, 150-157.
- Jenssen, J. I. (2003). Innovation, capabilities, and competitive advantage in norwegian shipping. *Maritime Policy & Management*, 30(2), 93-106.
- Jimenez-Jimenez, D., ve Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Johannessen, J. A., ve Olsen, B. (2009) Systemic knowledge processes, innovation and sustainable competitive advantages. *Kybernetes*, 38(3/4), 559-580.
- Johne, A. (1999). Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2(1), 6-11.
- Johnston, H. R., ve Vitale, M. R. (1988). Creating competitive advantage with interorganizational information systems. *MIS Quarterly*, 12(1), 153-165.
- Kahveci, H., ve Aypay, A. (2012). Hizmetkâr örgütlerde örgütsel liderlik değerlendirme ölçeği: Türk kültürüne uyarlama, dil geçerliği ve faktör yapısının incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 19-42.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kamaşak, R. (2010). Jenerik rekabet stratejilerinin işletme karlılığı ve pazar performansına etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 21(65), 47-64.

- Kamukama, N., Ahiauzu, A., ve Ntayi, J. M. (2011). Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 152-164.
- Kandampully, J., ve Duddy, R. (1999). Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships. *Management Decision*, 37(1), 51-56.
- Kanten, S., ve Yaşlıoğlu, M. (2012). Konaklama işletmelerinde müşteri değerinin oluşumunda yeniliğin rolü: yöneticiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 437-449.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Karaca, Y. (2009). Hizmetlerde inovasyon ve tüketici algısına etkisi: yolcu taşımacılığı sektöründe bir araştırma. *AKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 195-212.
- Karacaoğlu, K. (2006). *Rekabet üstünlüğü sağlamada endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açısı: Kayseri ilinde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmeleri bir model önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Karadağ, E. (2011). Instruments used in doctoral dissertations in educational sciences in Turkey: quality of research and analytical errors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(1), 330-334.

- Karadağ, E., ve Tosun, Ü. (2014). Çatışma eylem stilleri ölçeği [ÇESÖ]: Türkçe'ye uyarlanması dil geçerliği ve ön psikometrik incelemesi. *Psikoloji Çalışmaları Dergisi*, 34(1), 45-69.
- Karadal, F., ve Türk, M. (2008). İşletmelerde teknoloji yönetiminin geleceği. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 59-71.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kayabaşı, A. (2010). *Rekabet gücü perspektifinde lojistik faaliyetlerde performans geliştirme*, İstanbul: İTO Yayınları.
- Keegan, D. P., Eiler, R. G., ve Jones, C. R. (1989). Are your performance measures obsolete?. *Management Accounting*, 70(12), 45-50.
- Kılıç, S. (2012). Bağıntı analizi sonuçlarının yorumlanması. *Journal of Mood Disorders*, 2(4), 191-193.
- Kılınç İ., Mesci, M., ve Güler, Y. (2008). Dengeli ölçüm kartının (Balanced Scorecard) Alanya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 157-175.
- Kılınç, İ., Kınır, S., ve Mesci, M. (2010). Türkiye'deki seyahat acentalarının performans değerlendirmelerinde etkili olan faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 25-42.
- Kim, K. H., Jeon, B. J., Jung, H. S., Lu, W., ve Jones, J. (2012). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. *Journal of Business Research*, 65(11), 1612–1617.
- Kim, H., ve Kim, W. G. (2005). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and restaurants. *Tourism Management*, 26, 549-560.

- Kimberly, J. R., ve Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713
- Klomp, L., ve Van Leeuwen, G. (2001). Linking innovation and firm performance: A new approach. *International Journal of the Economics of Business*, 8, 343-364.
- Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*, October, 478-496.
- Koçoğlu, I., Imamoglu, S. Z., Ince, H., ve Keskin, H. (2011). The effect of supply chain integration on information sharing: Enhancing the supply chain performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1630-1649.
- Kondev, G., Tenchev, D., ve Vasileva, P. (2014). An open innovation model in the context of improving the competitiveness of the chemical and metallurgical industries. *Journal of Chemical Technology and Metallurgy*, 49(5), 515-519.
- Kozak, M. (2014). *Bilimsel araştırma: tasarım, yazım ve yayım teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kurgun, O. A., ve Akdağ, G. (2013). Entelektüel sermaye ve örgüt performansı ilişkisi: Akdeniz bölgesindeki otel işletmelerinde bir araştırma. *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 155-176.
- Kuşlivan, S., ve Eren, D. (2008). Örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2, 177-193.
- Köklü, N. (1995). Tutumların ölçülmesi ve likert tipi ölçeklerde kullanılan seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28(2), 81-93.

- Küçük, O., ve Kocaman, G. (2014). Müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve işletme performans ilişkisi: Bir uygulama. *International Journal of Social Science*, 29, 37-52.
- Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 65-99.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Lee, C., ve Hsieh, A. (2010). Research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage. *Journal of Business and Economics Research*, 8(9), 109–119.
- Leitner, K. H., ve Guldenberg, S. (2010). Generic strategies and firm performance: A longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, 35 (2), 169-189.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., ve Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94-110.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., ve Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Liu, F., ve Chan-Olmsted, S. M. (2002). Partnership between the old and the new: Examining the strategic alliances between broadcast television networks and Internet firms in the context of convergence. *The International Journal on Media Management*, 5(1), 47-56.

- Lopez-Gamero, M., Molina-Azorín, J., ve Claver-Cortes, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of Environmental Management*, 90(10), 3110-3121.
- Lubit, R. (2001). Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 29(3), 164-178.
- Lynch, R. L., ve Cross, K. F. (1991). *Measure up- the essential guide to measuring business performance*, London: Mandarin.
- Lyu, J. J., Yan, Y. W., ve Li, S. C. (2009). The relationship among information technology, innovation and firm performance-an empirical study of business services in SMEs. *Proceedings of International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 1258-1262.
- Macerinskiene, A., ve Mikaliuniene, G. (2014). Peculiarities of tourism business innovations in Lithuania. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation Special Issue*, 231-255.
- Mahdi, O., ve Almsafir, M. (2014). The role of knowledge management and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 289-296.
- Majeed, S. (2011). The impact of competitive advantage on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 191-196.
- Malina, M. A., ve Selto, F. H. (2004). Choice and change of measures in performance measurement models. *Management Accounting Research*, 15(4), 441-469.
- Marinova D., ve Phillimore, J. (2003). Models of innovations: *The International Handbook of Innovation*, edited by Larisa V. Shavinina, Elsevier Science Ltd., 44-53.

- Martinez-Ros, E., ve Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29, 632-641.
- Mattsson, J., ve Orfila-Sintes, F. (2014). Hotel innovation and its effect on business performance. *International Journal of Tourism Research*, 16(4), 388-398.
- Mazzanti, M., Pini, P., ve Tortia, E. (2006). Organizational innovations, human resources and firm performance: The Emilia-Romagna food sector. *Journal of Socio-Economics*, 35(1), 123-141.
- McAdam, R., ve M. Kelly, (2002). A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs. *Benchmarking an International Journal*, 9(1), 7-27.
- McGartland, R. D., Berg-Weger, M., Tebb, S., Lee, E. S., ve Rauch, S. (2003). Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. *Social Work Research*, 27(2), 94-104.
- McWilliams, A., ve Siegel, D. (1997). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic Management Journal*, 21, 603-609.
- Mei, X. Y., Arcodia, C., ve Ruhanen, L. (2012). Towards tourism innovation: A critical review of public policies at National level. *Tourism Management Perspectives*, 4, 92-105.
- Mesci, M. (2011). *Bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide ara değişkenlerin etkisi: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Miles, R. E., ve Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.

- Minna, S. (2014). Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance. *Journal of Advances in Management Research*, 11(2), 163-175.
- Mintzberg, H. (1992). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nagy, A., Babaita, C., ve Ispas, A. (2011). Non-financial performance measurement of hotel activity, Recent Researches in Tourism and Economic Development. *Proceedings of the 1st International Conference on Tourism and Economic Development*, 11, 225-228.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Naktiyok, A. (2007). Orientation of innovation and organizational factors. *Ataturk University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 21(2), 11-27.
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., ve O'Regan, N. (2010). Business-level strategy and performance: The moderating effects of environment and structure. *Management Decision*, 48(6), 907-939.
- Neely, A. D. (1999). The performance measurement revolution: why now and what new?. *International Journal of Operations and Production Management*, 3(2), 205-228.
- Neely, A., Mills, J., Richards, H., Gregory, M., Bourne, J., ve Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 1119-1145.

- Neely, A., Adams, C., ve Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-7.
- Neely, A., Adams, C., ve Kennerley, M. (2002). *The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Nemet, G. F. (2008). Evaluating the demand-pull hypothesis. T. Foxon, J. Koehler ve C. Oughton (Eds). *Innovation for a Low Carbon Economy: Economic, Institutional and Management Approaches* içinde (ss. 87-143). Cheltenham, UK: E. Elgar.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29,745-768.
- Noorani, I. (2014). Service innovation and competitive advantage. *European Journal of Business and Innovation Research*, 2(1), 12-38.
- Novelli, M., Schmitz, B., ve Spencer, T. (2006) Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27, 1141-1152.
- Nursoy, M., ve Şimşek, M. (2001). Toplam kalite yönetiminde performans değerlendirme. *Standard: Teknik ve Ekonomik Dergi*, 473, 16-21.
- Nybakk, E., ve Hansen, E. (2008). Entrepreneurial attitude, innovation and performance among Norwegian nature-based tourism enterprises. *Forest Policy and Economics*, 10, 473-479.
- Oke, A., Burke, G., ve Myers, A. (2007). Innovation types and performance in growing UK SMEs. *International Journal of Operation and Production Management*, 27(7), 735-753.

- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18, 697-713.
- Olughor, R. J. (2015). Effect of innovation on the performance of SMEs organizations in Nigeria. *Management*, 5(3), 90-95.
- O'Reagan, N., ve Ghobadian, A. (2007), Formal strategic planning: Annualrain dance or wheel of success?. *Strategic Change*, 16, 11-22.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., ve Martinez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26, 851-865.
- Orfila-Sintes, F., ve Mattsson, J. (2009). Innovation bahavior in the hotel industry. *Omega-The International Journal of Management Science*, 37, 380-394.
- Organisation For Economic Co-operation and Development. [OECD] (1997). *The measurement of scientific and technological activities: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Oslo Manual, Paris.
- Organisation For Economic Co-operation and Development. [OECD] (1992, 1996, 2005), *Oslo Manual*, Paris, 1st, 2nd, 3rd edition.
- Ottenbacher, M., ve Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46, 205-222.
- Öncü, M. A., Bayat, M., Kethüda, Ö., ve Zengin, E. (2015). Yenilik ve müşteri performansının finansal performans üzerindeki etkisi: orta ölçekli sanayi işletmelerinde bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 37(1), 149-164.

- Önler, E., ve Saraçoğlu, G. V. (2010). Hemşirelikte meslek seçimi ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 3(2), 78-85.
- Örücü, E., Kılıç, R., ve Savaş, A. (2011). Kobi'lerde inovasyon stratejileri ve inovasyon yapmayı etkileyen faktörler: bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 58-73.
- Özdamar, K. (2011). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, M. N., ve Deliormanlı, S. (2013). Türkiye'de açık inovasyon ekosisteminin oluşmasının önündeki engeller ve çözüm önerileri. *TÜSIAD Yayınları*.
- Özdevecioğlu, M., ve Biçkes, D. M. (2012). Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi: Büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 39, 19-45.
- Özer, M. A. (2009). Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, 73, 3-30.
- Özşahin, M., Ciğerim, E., ve Gök, M. Ş. (2005). Rekabet edebilirlik ve firma performansı ilişkisi üzerine bir saha araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 143-155.
- Palda, K. (1993). *Innovation policy and Canada's competitiveness*. Vancouver, BC: The Fraser Institute.
- Parnell, J. A. (2006). Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy. *Management Decision*, 44(8), 1139-54.

- Perez-Luno, A., Valle Cabrera, R., ve Wiklund, J. (2007). Innovation and imitation As sources of sustainable competitive advantage. *Management Research*, 5(2), 67-79.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*,14(3),179-191.
- Phillips, P. A. (1996). Strategic planning and business performance in the UK hotel sector: results of an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 15(4), 347-362.
- Pierce, J. L., ve Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes, and innovation. *Academic Management Review*, 2(1), 27-37.
- Pil, F. K., ve Cohen, S. (2006). Modularity and complexity: implications for imitation, innovation and sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 31(4), 995-1011.
- Pitt, M., ve Tucker, M. (2008). Performance measurement in facilities management: driving innovation?. *Property Management*, 26(4), 241-254.
- Pivcevic, S., ve Praniccevic, D. G. (2012). Innovation activity in the hotel sector -the case of Croatia. *Ekonomska istraživanja*, 1, 337-363.
- Prajogo, D. I. (2006). The Relationship between innovation and business performance-A comparative study between manufacturing and service firms. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 218-225.
- Prajogo, D. I., ve Sohal, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance-the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*, 168(1), 35-50.

- Polit, D. F., ve Beck, C. T. (2004). *Nursing research: Principles and methods* (7th ed.) Philadelphia: Lippincott, Williams and Wilkins.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). America's green strategy. R. Welford ve R. Starkey (Eds.). *Business and the Environment* içinde (ss. 33-36). US: Taylor & Francis.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage (with a new introduction)*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25-41.
- Powell, T. C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(2), 119-134.
- Powers, T. L., ve Hahn, W. (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 43-64.
- Pratt, H. J. (1991). Principles of effective performance management. *Records Management Quarterly*, 25(1), 28-32.
- Pugh, D. (1991). *Organizational behaviour*. UK: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Raduan, C. R., Jegak, U., Haslinda, A., ve Alimin, I. I. (2010). A review on the relationship between organization resources, competitive advantages and performance. *Journal of International Social Research*, 3(11), 45-57.
- Rahman, N. A. A., ve Ramli, A. (2014). Entrepreneurship management, competitive advantage and firm performances in the craft industry: concepts and framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 145, 129-137.

- Raja, M. W., ve Wei, S. (2014). Relationship between Innovation, Quality Practices and Firm Performance: A Study of Service Sector Firms in Pakistan. *Journal of Management Research*, 6(4), 124-140.
- Rastogi P. N. (1988). *Productivity, innovation management and development*. New Delhi: Sage Publication.
- Ravichandran, T. (2000). Redefining organizational innovation: towards theoretical advancements. *The Journal of High Technology Management Research*, 10(2), 243-274.
- Reichel, A., ve Haber, S. (2005) A three-sector comparison of small tourism enterprises performance: an exploratory study. *Tourism Management*, 26, 681–690.
- Ren, L., Xie, G., ve Krabbendam, K. (2010). Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms. A pragmatic approach for Chinese firms. *Management Research Review*, 33, 79-89.
- Rhee J., Park, T., ve Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30, 65-75.
- Ritthaisong, Y., Johri, M. L., ve Speece, M. (2014). Sources of sustainable competitive advantage: the case of rice-milling firms in Thailand. *British Food Journal*, 116(2), 272-291.
- Rodríguez, M. A., Ricart, J. E., ve Sánchez, P. (2002). Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the firm. *Creativity and Innovation Management*, 11(3), 135-146.
- Rogers, E. M. (1982). *Diffusion of innovations*. Third Edition, New York: Free Press.

- Rogers, E. W., ve Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 3-11.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., ve Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4),441-457.
- Rosli, M., ve Sidek, S. (2013). Innovation and firm performance: evidence from Malaysian small and medium enterprises. *The 20th International Business Information Management Conference (IBIMA)*. International Business Information Management Association, 794-809.
- Rothwell, R., (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.
- Rubio, D. M., Berg-Weger, M., Tebb, S. S., Lee, E. S., ve Rauch, S. (2003). Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work. *Social Work Research*, 27, 94-104.
- Ruiz-Jiménez, J. M., ve Fuentes-Fuentes, M. M. (2013). Knowledge combination, innovation, organizational performance in technology firms. *Industrial Management & Data Systems*, 113(4), 523-540.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., ve Saaeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350.
- Salt, A. (2002). *Performans yönetimi ve ücretlendirme sistemleri*. Yılıçi Projesi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Sani, Y., ve Adamu, Z. I. (2014). Enhancing sustainable competitive advantage: The mediating effect of resource rareness between strategic management elements and innovation experience from Nigeria's manufacturing sector. *Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking*. Dubai, 1-9.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. A. ve Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy and performance. *Journal of Business Research*, 65, 1079-1089.
- Saviotti, S. (1996). *Technological evolution, variety, and the economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Schumpeter, J. A. (2008). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. (Çev. Redvers Opie). Harvard: Harvard University Press. (Özgün çalışma, 1934).
- Schumpeter, J. A. (1942) *Capitalism, socialism and democracy*. London: Allen and Unwin.
- Seedee, R. (2012). Moderating role of business strategies on the relationship between best business practices and firm performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(24), 137-150.
- Seers, S., ve Jago, L. (2005). Performance measurement in small motels in Australia. *Tourism and Hospitality Research*, 7(2), 144-155.
- Seviçin, A. (2009). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı üzerine bir inceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 171-185.
- Sharkie, R. (2003). Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 20-31.

- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Heung, V. C. S., ve Yim, F. H. K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 555-577.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., ve Çinko, M. (2006). *Sosyal bilimlerde spss ile veri analizi*. İstanbul: Beta Basım.
- Solow, R. M. (1957). Technical change and the aggregate production function. *Review of Economics and Statistics*, 39, 312-20.
- Soyer, A. (2007). Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının analizi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Subramanian, A., ve Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6), 631-647.
- Sönmez, R., ve Kasımoğlu, M. (2014). Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı: endüstri temelli teori ve kaynak temelli teori çerçevesinde. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 13(25), 63-90.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Talaja, A. (2012). Testing VRIN framework: resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance. *Management*, 17(2), 51-64.

- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurship orientation on innovativeness: evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31, 221-231.
- Tajeddini, K. (2011). The effects of innovativeness on effectiveness and efficiency. *Education, Business and Society, Contemporary Middle Eastern Issues*, 4(1), 6-18.
- Tajeddini, K., ve Trueman, M. (2014) Perceptions of innovativeness among Iranian hotel managers. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 5(1), 62-77.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737.
- Tari, J., Claver-Cortes, E., Pereira-Moliner, J., ve Molina-Azorin, J. (2010). Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 500–510.
- Taşkın, E., Kayabaşı, A., ve Kiracı, H. (2010). Rekabetçi yöntemlerin firma performansı üzerine etkisi: İnegöl firmaları üzerine bir alan araştırması. *15. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*, 546-650.
- Tekin, Ç., Güneş, G., ve Çolak, C. (2014). Cep telefonu problemleri kullanım (pu) ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Medicine Science*, 3(3), 1361-1381.
- Tezbaşaran, A. (1997). *Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1-20.

- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169-183.
- Tinnesand, B. (1973). *Towards a general theory of innovation*. PhD Thesis 258, University of Wisconsin, Madison, WI.
- Tipuric D., Prester J., ve Veza I.(2007). Innovation in transition countries: how to catch up?. *14th EUROMA Conference*, Ankara, Turkey, 17-20.06.2007.
- Tonchia, S., ve Quagini, L. (2010). *Performance measurement: linking balanced scorecard to business intelligence*. NewYork: Springer.
- Thakur, R., ve Hale, D. (2013). Service innovation: A comparative study of U.S. and Indian service firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1108–1123.
- Thornhill, S. (2006). Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 687-703.
- Tracey, M., Vonderembse, M. A., ve Lim, J. S. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: Keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 411-428.
- Tseng, C. Y., Kuo, H. Y., ve Chou, S. S. (2008). Configuration of innovation and performance in the service industry: Evidence from the Taiwanese hotel industry. *Service Industries Journal*, 28, 1015-28.
- Tushman, M.,ve Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, 28(3), 74-92.
- Tüfekçi, Ö. K., ve Tüfekçi, N. (2014). Pazarlama yeniliği ile pazarlama performansı ilişkisini açıklamaya yönelik bir vaka çalışması: Süleyman Demirel Üniversitesi olimpik yüzme havuzu örneği ve bir model önerisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9(1), 161-182.

Türk Dil Kurumu (t.y.), 15.07.2014 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5697ee3ec43009.11150655 adresinden alınmıştır.

Udwadia, F.E. (1990). Creativity and innovation in organizations: two models and managerial implications. *Technological Forecasting and Social Change*, 38, 65-80.

Urabe, K. (1988). Innovation and the Japanese management system. Innovation and management international comparisons. In Urabe, K.; Child, J.; Kagono, T.; Walter de Gruyter (eds.) *Innovation and management: International comparisons*. Berlin. 3-25.

Ural A., ve Kılıç İ. (2011). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Uygur, A. (2009). Çok boyutlu performans değerlendirme modeli olarak dengeli başarı göstergesi uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 148-159.

Uzkurt, C., Kumar, R. Kimzan, H. S., ve Eminoglu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 92-117.

Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.

Vila, M., Enz, C., ve Costa, G. (2012) Innovative practices in the Spanish hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 75-85.

- Walker, K. B. (1996). Corporate performance reporting revisited-the balanced scorecard and dynamic management reporting. *Industrial Management & Data Systems*, 96(3), 24-30.
- Walker, R. M. (2008). An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: Towards a configuration framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 591-615.
- Walsh, M., Lynch, P., ve Harrington, D. (2010). A capability based framework for tourism innovativeness. *13th Irish Academy of Management Conference (IAM)*, CIT, 1-3 September, Cork, Ireland.
- Wang, H. C., Chen, K. Y., ve Chen, C. S. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119-129.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williams, J. R. (1992). How sustainable is your competitive advantage. *California Management Review*, 34, 29-51.
- Wong, S., ve Pang, L. (2003). Barriers to creativity in the hotel industry perspectives of managers and supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(1), 29-37.
- Wright, P., Kroll, M., Pray, B., ve Lado, A. (1995). Strategic orientations, competitive advantage, and business performance. *Journal of Business Research*, 33, 143-151.

- Yagmaie, F. (2003). Content validity and its estimation. *Journal of Medical Education*, 3(1), 25-27.
- Yamin, S., Mavondo, F. T., Gunasekaran, A., ve Sarros, J. C. (1997). A study of competitive strategy, organizational innovation and organizational performance among Australian manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 52, 161-172.
- Yaşar, F. (2010). Competitive strategies and firm performance: case study on Gaziantep carpeting sector. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 309-324.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, F., Soğukçeşme, G., Ayhan, N., Tuncay, S., Sancar, S., ve Deniz Y. M. (2014). İlköğretim bölümü öğretmen adaylarının mesleki yenilikçilik eğilimlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 259-276.
- Yiğit, S., ve Özyer, K. (2011). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak bilgi. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), 333-359.
- Yiğit, S., ve Aras, M. (2012). Bir açık inovasyon aracı olarak “crowdsourcing” ve üniversitelerde uygulanabilirliği: Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 485-508.

- Yurdugül, H. (2005). Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği için kapsam geçerlik indekslerinin kullanılması. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 28-30 Eylül, Denizli.
- Yüreğir, O. H., ve Nakiboğlu, K. G. (2007). Performans ölçümü ve ölçüm sistemleri: genel bir bakış. *Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi*, 16(2), 545-562.
- Yüzbaşıoğlu N., Çelik, P., ve Topsakal, Y. (2014) A research on innovation in small and medium-sized enterprises in tourism industry: case of travel agencies operating in Antalya. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 735-743,
- Zaltman, G., Duncan, R., ve Holbeck, J. (1973). *Innovations and organizations*. NewYork: Wiley.

EK 1: Ölçek Uyarlama Çalışması Uzman Görüşleri

ÖLÇEK MADDELERİ		Aydın Kayabaşı	Bahattin Özdemir	Burhanettin Zengin	Cevat Tosun	Engin D. Eriş	Ercan Taşkın	Fügen Özkaya	Gündüz Ulusoy	Hatice F. Nizamloğlu	Hulusi Doğan	İsmail Kızırmak	Kemal Kılıç	Kudret Gül	Lütfi Buyruk	Lütfihak Alphan	Mehmet Saroğlu	Muammer Mesci	Nedim Yüzbaşıoğlu	Nilüfer Perçin	Osman Çalışkan	Salih Kuşluvan	Yasemin Tekin	KAPSAM GEÇERLİLİK ORANI			
İNOVASYON	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	0,90		
	2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	0,90	
	3	✓	✓	✓	dzlt	değil	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	0,63	
	4	✓	✓	✓	✓	✓	değil	dzlt	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	değil	✓	✓	✓	0,54	
	5	✓	değil	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	0,63	
	6	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	0,63
	7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	✓	dzlt	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0,81
	8	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	değil	✓	✓	dzlt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	✓	✓	✓	0,72
	9	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	✓	değil	✓	✓	dzlt	dzlt	✓	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	0,54
	10	✓	✓	✓	değil	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	0,63	
	11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1,00
	12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	0,81
	13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	0,81
	14	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	0,81
	15	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	0,81
	16	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	✓	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0,81
	17	✓	✓	✓	✓	dzlt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0,90
	18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1,00
	19	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1,00
	20	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1,00
	21	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0,90
	22	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1,00
	23	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1,00
	24	✓	değil	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	0,63
	25	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	0,72
KAPSAM GEÇERLİLİK İNDEKSİ																								0,80			
SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0,90	
	2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0,90	
	3	✓	✓	değil	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	0,63	
	4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1,00	
	5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	0,81
	6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	değil	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	0,72
	7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	0,90
	8	✓	✓	✓	✓	dzlt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1,00
	9	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1,00
	10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0,90
	11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1,00
	12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0,90
	13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1,00
14	✓	✓	✓	✓	✓	değil	değil	✓	✓	değil	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0,63	
15	✓	✓	değil	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	0,63	
16	✓	✓	✓	dzlt	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0,72	
17	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1,00	
18	✓	✓	✓	✓	dzlt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0,90	
19	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0,90	
20	✓	✓	değil	✓	değil	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	0,63	
21	✓	✓	✓	✓	dzlt	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0,81	
22	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0,81	
23	✓	✓	✓	dzlt	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	0,63	
24	✓	değil	değil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0,81	
25	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1,00	
26	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dzlt	0,90	
KAPSAM GEÇERLİLİK İNDEKSİ																								0,84			

EK 2: Anket Formu

Bu çalışma ile yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Çalışmamız sadece akademik amaçlı olup, hiçbir ticari amacı bulunmamaktadır. Çalışmamızda hiçbir kişi ve/veya kurum ismi zikredilmeyecek, kişisel ve kurumsal bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

Bu çalışmanın doğru ve güvenilir sonuçlar ortaya koyabilmesi, sizin bu ankette yer alan sorulara **tam ve doğru** yanıtlar vermenize bağlıdır. Bu ankette sadece kapalı uçlu sorular kullanılmıştır. Sorulara sizin için en uygun olan veya sizin görüşünüzü en iyi temsil ettiğine inandığınız kutucuğa (X) işareti koyarak cevap verebilirsiniz. İlginize ve göstermiş olduğunuz nezakete şimdiden teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Harun ÇALHAN-Doktora Öğrencisi
Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Prof. Dr. A. Celil ÇAKICI-Danışman
Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi

1. Cinsiyetiniz:
2. Yaşınız:
3. Öğrenim düzeyiniz:
4. Öğrenim görmüş olduğunuz alan: Turizm Turizm dışı (Lütfen belirtiniz.....)
5. Sektörde toplam çalıştığınız yıl:
6. Şu anda çalıştığınız işletmede toplam çalıştığınız yıl:
7. Şu anda çalıştığınız işletmede yönetici olarak toplam çalışma yılınız:
8. İşletmenin faaliyet süresi:
9. İşletmenin turizm işletmesi/yatırımı belgesi alım yılı:
10. İşletmenin sahiplik yapısı: Bağımsız Ulusal zincire bağlı Uluslararası zincire bağlı
11. İşletmede çalışan personel sayısı:
12. İşletmenin toplam masa sayısı:
13. Aşağıdaki tabloda yer alan bölümlere ilgili yemekteki kuver kapasitesini ve son 2-3 yılı düşünerek ortalama kaç adet kuver satıldığını belirtiniz.

	Kuver kapasitesi	Ortalama satılan kuver sayısı
Sabah kahvaltısı		
Öğle yemeği		
Akşam yemeği		
Diğer (lütfen belirtiniz):		

14. Aşağıdaki tabloda yer alan hangi yemekte hangi servis türünü uyguladığınızı (X) işareti koyarak belirtiniz.

	A'la Carte menü	Table d'hôte menü	Açık büfe	Diğer (lütfen belirtiniz):
Sabah kahvaltısı				
Öğle yemeği				
Akşam yemeği				
Diğer (lütfen belirtiniz):				

15. Son 3 yılda (2012-2014) işletmemizde yapılmış olan yenilikler (inovasyonlar) ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere uygun olan derecelmeyi dikkate alarak (X) işareti koyunuz.

1= Bu türden bir yenilik (inovasyon) yapılmadı.

2= Yurtiçi rakiplerden işletmemize ilk defa uyarlandı.

3= Yurtdışı rakiplerden alınıp ilk defa işletmemize uyarlandı.

4= Sektördeki mevcut uygulamalar işletmemiz tarafından biraz daha geliştirilip iyileştirildi.

5= Sektörde olanlardan tamamen farklı orijinal yenilikler (inovasyonlar) yapıldı.

Yenilik (İnovasyon) Türleri	1	2	3	4	5
Mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek kalitesini arttırıcı yenilikler yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Mevcut ürünlerin bileşenlerinde yiyecek ve içecek maliyetini azaltıcı yenilikler yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Mevcut yiyecek ve içeceklerin standart reçetelerinde müşteri memnuniyetini arttırıcı yenilikler yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Mevcut yiyecek ve içeceklerden tamamen farklı bileşenlerden oluşan yeni yiyecek ve içeceklerin piyasaya sunulması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.5. Yiyecek ve içecek üretim süreçlerine değer katmayan (uygun olmayan) faaliyet adımlarının tespiti ve kaldırılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yiyecek ve içeceklerin üretim usul, teknik ve yöntemlerinde (pişirme, sunum yöntemleri gibi) değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yiyecek ve içeceklerin üretim usul, teknik ve yöntemlerinde yiyecek ve içecek kalitesini arttırıcı yenilikler yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yiyecek ve içeceklerin servis süreçlerine değer katmayan (uygun olmayan) faaliyet adımlarının tespiti ve kaldırılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yiyecek ve içeceklerin servis süreçlerinde (e-menü, online satış vs.) değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yiyecek ve içeceklerin servis süreçlerinde (el terminali, dokunmatik ekran, müşteri takibi, personel takibi, tablet menü vs.) hız arttırıcı yenilikler yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yiyecek ve içeceklerin özelliklerini değiştirmeden sadece görünümünde ve süslemesinde tasarım yeniliklerinin yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yiyecek ve içeceklerin pazardaki satış kanallarını yenilemeye yönelik (evlere ve işyerlerine servis, isteğe göre özel üretim ve sunum vb.) yeni ürün konumlandırma tekniklerinin geliştirilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yiyecek ve içeceklerin tanıtımında kullanılan medya, reklam, müşteriye özel tanıtımlar, yeni marka sembolleri gibi yeni tutundurma tekniklerinin geliştirilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yiyecek ve içeceklerin fiyatlandırılmasında (talebe, maliyete, marka imajına, müşteri grubuna göre vb.) yeni fiyatlandırma tekniklerinin geliştirilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Genel pazarlama yönetimi faaliyetlerinin yiyecek ve içecek sektörünün güncel ihtiyaçlarına göre yenilenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletme içindeki genel iş yapış şekilleri ile ilgili rutin, usul ve süreçlerin yenilenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarik zinciri yönetimi (tedarikçiler, araçlar vs.) ile ilgili sistemin yenilenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yiyecek ve içecek üretim ve kalite yönetimi ile ilgili sistemin yenilenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İnsan kaynakları (personel seçim, eğitim, performans ve kariyer yönetimi) sisteminin yenilenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletme içi bilgi işlem ve paylaşım sisteminin yenilenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Takım çalışmasını kolaylaştırmaya yönelik olarak örgütsel yapının yenilenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bölümler arası (mutfak, restoran, bulaşıkhaneye, pazarlama, muhasebe gibi) koordinasyonu kolaylaştırmaya yönelik olarak örgütsel yapının yenilenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yenilikçi örgüt kültürünü sağlayacak yeni bir örgütsel yapının oluşturulması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Stratejik ortaklıklar ve uzun vadeli ticari işbirliklerini kolaylaştırıcı yeni bir örgütsel yapının oluşturulması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

16. Son 3 yılda (2012-2014) aşağıda yer alan farklı rekabet üstünlüğü yöntemlerine, işletmenizin stratejisinde ne düzeyde önem verildiğini belirtiniz.

- 1= Kesinlikle katılmıyorum
 2= Katılmıyorum
 3= Ne katılıyor ne katılmıyorum
 4= Katılıyorum
 5= Kesinlikle katılıyorum

Rekabet Üstünlüğü Yöntemleri	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyor ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Rakiplerin altında fiyat belirlemeye önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sektörde, birim başına en düşük üretim maliyetine sahip olmaya önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Müşterilere az sayıda/sınırlı yiyecek ve içecek sunmaya (ürün çeşidini sınırlı tutma) önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Mevcut yiyecek ve içeceklerin özelliklerini geliştirmeye (ürünleri iyileştirmeye-geliştirmeye) önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tablet menü, el terminali, e-menü, otomasyon sistemleri gibi teknolojik unsurlar kullanarak maliyetleri düşürmeye önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Üretim maliyetlerini düşürmek amacıyla rakipler veya diğer işletmelerle birlikte hareket etmeye önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Maliyetleri kontrol etmek için dış kaynaklardan veya iş ortaklığından yararlanmaya önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yiyecek ve içeceklerin kalite kontrollerini yoğun ölçüde ve titizlikle yapmaya önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Eğitilmiş ve deneyimli personel temin etmeye özellikle önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmenin sektörde iyi bir itibara sahip olması için yoğun çaba harcamaya önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Rakiplerin davranışlarını takip etmeye önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmenin kimliğini oluşturmaya önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmenin bölümleri arasında (mutfak, restoran, bulaşıkhanesi, pazarlama, muhasebe gibi) sıkı bağlar oluşturmaya önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kişisel satış, reklam, satış promosyonu, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama gibi faaliyetlere sektör ortalaması üzerinde para harcamaya önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yiyecek, içecek ve hizmetleri farklılaştırmak için teknolojiye yatırım yapmaya önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yaygın bir müşteri takip sistemine sahip olmaya önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Pazarlama yöntem ve tekniklerinde yenilikler yapmaya önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ürün yelpazesinde çok sayıda yiyecek ve içecek çeşidine (menü kalemine) sahip olmaya önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Likiditeyi korumaya (yüksek tutarda net çalışma sermayesi-hazırda para bulundurmaya) önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bankada yeterince para bulundurmaya önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sürekli yeni ürünler(yiyecek, içecek ve hizmetler)geliştirmeye önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yalnızca belirli bir bölgeye hizmet etmeye odaklanılmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İyi olduğumuz yiyecek ve içeceklerin pazarlanmasına önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yüksek gelirli pazar bölümleri için yiyecek ve içecekler sunulmasına önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Düşük gelirli pazar bölümleri için yiyecek ve içecekler sunulmasına önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Eğitime, bireysel ve örgütsel öğrenmeye ağırlıkla önem verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

17. Son 3 yıldaki (2012-2014) işletme performansınızı, bölgenizdeki rakip işletmeler (aynı nitelikteki rakip yiyecek ve içecek işletmeleri) ile kıyaslayarak değerlendiriniz.

- 1= Rakiplerden çok daha kötü/düşük
 2= Rakiplerden daha kötü/düşük
 3= Rakiplerle aynı
 4= Rakiplerden daha iyi/yüksek
 5= Rakiplerden çok daha iyi/yüksek

İşletme Performansı	Rakiplerden çok daha kötü/düşük	Rakiplerden daha kötü/düşük	Rakiplerle aynı	Rakiplerden daha iyi/yüksek	Rakiplerden çok daha iyi/yüksek
Müşterilerin memnuniyet düzeyi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Müşteriye verilen hizmet kalitesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Konuk şikâyetleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Genel olarak finansal performans	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletme kârındaki son üç yıldır artış	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletme gelirlerindeki son üç yıldır artış	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Net kâr marjınız (net kâr/net satışlar x 100)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletme verimliliğindeki (net kar/sermaye x 100) son üç yıldır artış	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Başarılı yeni mal ve hizmet geliştirme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Son üç yıldır pazar payındaki artış	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Son üç yıldır satışlardaki artış	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Son üç yıldır masa döngü oranındaki artış	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Son üç yıldır gelen müşteri sayısındaki artış	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmemizde tüketicilere sağlanan haklar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmemizin çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Personelin iş tatmini (memnuniyeti)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nitelikli iş görenleri işletmeye çekme becerisi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nitelikli iş görenleri işletmede tutabilme becerisi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yönetim ile iş görenler arasındaki ilişkiler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İş görenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İş gören verimliliği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Personelin işe devamsızlığı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İş gücü devir oranı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İş görenlerin işletmeye bağlılığı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederiz. Araştırma sonuçları ile ilgili bilgi almak istiyorsanız, lütfen aşağıya e-posta adresinizi yazınız.

.....@.....

EK 3: ÖZGEÇMİŞ

Harun ÇALHAN, 1981 yılında Tekirdağ'da doğdu. 1995 yılında Tekirdağ Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek lisesinde başladığı turizm eğitimini 1999 yılında tamamladı. 2001 yılında Mustafa Kemal Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu'nda lisans eğitimine başladı ve 2006 yılında mezun oldu. 2007 yılında Erciyes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu'nda Araştırma Görevlisi olarak göreve başladı. 2007 yılında Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda Yüksek lisans eğitimine başladı ve Ocak 2010'da eğitimini tamamladı. 2010 yılında Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda Doktora eğitimine başladı. Harun ÇALHAN halen Erciyes Üniversitesi Turizm Fakültesinde çalışmakta olup, 2014 yılından itibaren Öğretim Görevlisi olarak görevine devam etmektedir.

İletişim Bilgileri

Adres: Erciyes Üniversitesi Turizm Fakültesi Melikgazi/Kayseri

Telefon: 0352 2076600

Faks: 0352 4378411

e-posta: hcalhan@erciyes.edu.tr