

**T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MÜŞTERİ ODAKLILIK VE GİRİŞİMCİ ODAKLILIĞIN
YENİLİKÇİLİK VE PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ:
HİZMET SEKTÖRÜ ÜZERİNE UYGULAMA**

**ERCAN BEZAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**GEBZE
2019**

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MÜŞTERİ ODAKLILIK VE GİRİŞİMCİ
ODAKLILIĞIN YENİLİKÇİLİK VE
PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ:
HİZMET SEKTÖRÜ ÜZERİNE UYGULAMA

ERCAN BEZAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMANI
PROF. DR. HÜSEYİN İNCE

GEBZE
2019

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 01/07/2019 tarih ve 2019/18 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 04/10/2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Ercan BEZAN**'ın tez çalışması **Strateji Bilimi** Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Hüseyin İNCE

ÜYE

: Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE

: Dr. Öğr. Üyesi M. Emre CİVELEK

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

ÖZET

İşletmelerin rekabetçi pazar şartlarında ayakta kalabilmeleri açısından stratejiler belirleyerek performans ve karlılıklarını yüksek düzeyde tutmaları gerekmektedir. Bu bağlamda işletmelerin bir takım yönelimlere sahip olduğu görülmektedir. Bazı şirketlerin müşteri odaklı bir strateji benimsediği görülürken, diğer bazı şirketlerin ise girişimcilik odaklı bir strateji izledikleri görülmektedir. Bu yönelimlerin işletme performansı üzerinde etkisinin ortaya konması önemli bir problem olarak öne çıkmaktadır. Bahse konu etkilerin tespit edilmesinin işletme performansının artırılmasına yönelik çözümler getirilmesi açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda bu tez çalışmasında müşteri odaklılık ve girişimci odaklılığın hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yenilikçilik ve işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında Türkiye'nin çeşitli illerinde hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerden toplanan veriler kullanılarak araştırma modeli analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda işletmelerde müşteri odaklılık ve girişimci odaklılığın işletmenin performansına olumlu yönde etkide bulunduğu, girişimsel odaklılık ile yenilikçilik arasında yakın ve anlamlı bir ilişki olduğu, müşteri odaklılığın ise yenilikçilik üzerinde kısmi düzeyde bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu nedenle işletmelerin performansının artırılması açısından müşteri odaklı ve girişimci odaklı yönetim anlayışının uygulanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Girişimci Odaklılık, Müşteri Odaklılık, Yenilikçilik, Performans.

SUMMARY

In order to survive in competitive market conditions, enterprises should set a number of strategies and keep their performance and profitability high. In this context, it is seen that enterprises have some orientations. While some companies have adopted a customer-oriented strategy, others have followed an entrepreneurial oriented strategy. It becomes important to demonstrate the impact of these orientations on business performance. Revealing the impact of these orientations on business performance is an important problem. It is considered that identifying these impacts is important in terms of providing solutions to improve operational performance.

In this context, in this thesis, it is aimed to examine the effects of customer oriented and entrepreneurial oriented approach on innovation and business performance in the service sector. Research method was analyzed through the datas which were received from the enterprises operating in service sectors in country of Turkey.

As a result of the research, it was found that customer oriented and entrepreneurial oriented approaches positively affect the performance of the enterprise, there is a close and meaningful relationship between entrepreneurial oriented approach and innovation, and customer oriented approach has a partial effect on innovation. Therefore, it is considered that it will be beneficial to implement a customer-oriented and entrepreneur-oriented management approach in order to improve the performance of enterprises.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Customer Orientation, Innovation, Performance

TEŐEKKÖR

Bu tez alıőmasında mőőteri odaklılık ve girişimci odaklılığın hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yenilikçilik ve işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalıőmam süresince desteğini hep yanımda hissettiğim çok değerli hocam Sn. Prof. Dr. Hőseyin İNCE, manevi desteğini her zaman hissettiren eőim Sena BEZAN ve esnek çalışma imkanı sağlayan Őirketim Stryker'a sonsuz teőekkőrlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMLAR	3
2.1. Müşteri Odaklılık	3
2.1.1. Müşteri Odaklılık Üzerinde Etkili Olan Faktörler	5
2.1.1.1. Örgüt Kültürü	5
2.1.1.2. Toplam Kalite Yönetimi	5
2.1.1.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi	6
2.1.1.4. Müşteri Memnuniyeti	7
2.1.2. Müşteri Odaklılığın Amacı, Önemi ve Faydaları	8
2.2. Girişimci Odaklılık	11
2.2.1. Girişimci Odaklılığın Önemi	14
2.2.2. Girişimci Odaklılığın Boyutları	17
2.3. Yenilikçilik	20
2.3.1. Yenilikçiliğin Önemi	22
2.3.2. Yenilikçilik Türleri	22
2.3.2.1. Ürün Ve Hizmet Yeniliği	23
2.3.2.2. Süreç Yeniliği	23
2.3.2.3. Örgütsel Yenilik	24
2.3.2.4. Pazarlama Yeniliği	25
2.3.3. Yenilikçilik Süreci Ve Aşamaları	25
2.4. Performans	26
2.4.1. Performans Ölçmenin Önemi	27
2.4.2. Hizmet Sektöründe Performans Ölçütleri	28
2.4.2.1. Finansal Performans Ölçütleri	28

2.4.2.2. Finansal Olmayan Performans Ölçütleri	29
2.5. Müşteri Odaklılık İle Yenilikçilik İlişkisi	32
2.6. Girişimci Odaklılık İle Yenilikçilik İlişkisi	34
2.7. Müşteri Odaklılık İle Performans İlişkisi	37
2.8. Girişimci Odaklılık İle Performans İlişkisi	39
2.9. Yenilikçilik İle Performans İlişkisi	41
3. YÖNTEM VE BULGULAR	44
3.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi	44
3.2. Araştırmanın Yöntemi	44
3.3. Araştırmanın Bulguları	45
3.3.1. Demografik Bulgular	45
3.3.2. Geçerlilik Analizi	46
3.3.3 Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi	49
3.3.4. Araştırma Hipotezlerinin Testi	50
3.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	53
4. SONUÇ	57
KAYNAKLAR	60
ÖZGEÇMİŞ	72
EKLER	73

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler ve Kisaltmalar	Açıklamalar
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences



ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
2.1: Girişimci İşletmelerin Gelişmesinde Rol Alan Unsurların İlişkisi	35
2.2: Araştırma Modeli	43



TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
3.1: Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler	46
3.2: Müşteri Odaklılık Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi	47
3.3: Açıklayıcı Faktör Analizi	48
3.4: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	50
3.5: Müşteri Odaklılık Ve Girişimsel Odaklılık İle Yenilikçilik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	51
3.6: Müşteri Odaklılık, Girişimsel Odaklılık Ve Yenilikçilik İle İş Karlılığı Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	52
3.7: Hipotez Sonuçları Tablosu	53

1. GİRİŞ

İşletmenlerin sıkı rekabet şartlarında ayakta kalabilmeleri açısından bir yandan rekabetçi ürün ve hizmetleri sağlamaları diğer taraftan da müşterilerini tatmin edecek kalite ve fiyatta ürün ve hizmet üretmeleri gerekmektedir. Gerek mevcut müşterilerin muhafaza edilmesi ve gerekse yeni müşterilerin kazanılması açısından ürün ve hizmetlerin müşterilerin talep ve beklentilerini karşılaması gerekmektedir. Diğer taraftan yenilikçi yaklaşım ile yoğun rekabet ortamında rakiplerin önüne geçilmesi de önem arz etmektedir. Bu bağlamda işletmelerin yönelimlerinin önem kazandığı görülmektedir. İşletmelerin yenilikler yapmak ve performanslarını arttırmak amacıyla sergilemiş oldukları stratejilere bağlı olarak müşteri odaklı ya da girişim odaklı olabildikleri görülmektedir. Bu noktada işletmelerde müşteri odaklılığın ve girişimci odaklılığın yenilikçilik ve işletme performansı üzerindeki etkisinin ortaya konması önemli hale gelmektedir.

Bu tez çalışmasında müşteri odaklılık ve girişimci odaklılığın hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yenilikçilik ve işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmesi amaçlanmıştır.

İşletmelerin performansı işletme karlılığı ve verimliliği açısından önemlidir. Aynı zamanda işletmenin varlığını uzun soluklu sürdürebilmesi bakımından da performans önemli bir göstergedir. Bu bağlamda işletme performansına etki eden hususların tespit edilmesi ve yorumlanması, devamında yöneticilerin bu sonuçları işletmeye yansıtmaları önem arz etmektedir. Uzun soluklu bir işletme için diğer önemli kavram da yenilikçiliktir. Yenilikçilik, işletmenin canlı kalabilmesini, müşterileri nezdinde merakla takip edilmesini sağlayabilmesi bakımından önemlidir. Benzer şekilde, işletme yönetiminin bu bakış açısını da edinerek bu yönde adımlar atmaya üzere ilerlemesi işletme sürekliliği açısından önemlidir.

Çalışmanın bu bölümünü takip eden ikinci bölümünde müşteri odaklılık, girişimci odaklılık, yenilikçilik ve performans kavramları incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde tez çalışmasının temelini oluşturan hipotez geliştirme gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın uygulama bölümünde ise Türkiye'nin çeşitli illerinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden toplanan veriler kullanılarak araştırma modeli analiz edilmiştir.



2. KAVRAMLAR

2.1. Müşteri Odaklılık

Müşterinin ihtiyacı olan ürün veya hizmeti kar elde etme amacıyla sunan işletmeler elde ettiği kar ile sürekliliğini sağlamaktadır. Ancak kar elde edebilmek için de müşterinin istek ve ihtiyacını sürekli göz önünde bulundurmak ve muhtemel değişimleri takip etmek durumundadır. Müşterisine odaklanan, duygu ve düşüncelerine uygun mal ve hizmet üreten işletmeler her zaman talep edilen işletmeler olmuştur (Hennig-Thurau, 2004). Müşteri odaklılığı bireysel veya işletme bazında olabilmektedir. Bu çalışma kapsamında müşteri odaklılık işletmelerin müşterinin ihtiyaç ve isteklerini gözeterek hizmet sunması çerçevesinde yer almaktadır.

Müşteri odaklılık tanımında diğer bir kategorize edilme şekli müşteri tutum ve davranışlarının ayrı tutularak yapılmasıdır. Müşteri odaklı tutum ve müşteri odaklı davranış olarak iki boyutta incelendiğinde müşteri için yapılan ve oluşan tüm etki müşteri odaklı tutum olarak tanımlanmakta; yalnızca müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik davranışlar müşteri odaklı davranışlar olarak ifade edilmektedir. Ancak her iki durumda da müşteri memnuniyeti hedeflenmekte ve istenen müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır (Stock and Hoyer, 2005).

Pazarlama stratejisi bağlamında ele alındığında müşteri odaklılığın örgüt kültürü ile ilişkili olduğu görülmektedir. Her ne kadar rekabet stratejileri açısından ele alınsa da müşteri odaklılık örgüt kültürünün oluşturduğu örgütsel değer olarak ifade edilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe hizmetin değeri müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Müşteri odaklı işletmeler bir yandan rekabet stratejisini uygulamış ve rakiplerine göre avantaj sağlamış olmakta diğer yandan müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak müşteri ve davranışları hakkında bilgi toplayıp bunları uygulayarak artı bir avantaj yakalamış olmaktadır (Brady and Cronin, 2001).

İşletmeler müşteri odaklı olmayı amaç olarak tercih ettiklerinde bu amacı gerçekleştirmek için müşteri hakkında bilgi edinip bu bilgiyi işleyerek memnun olmuş müşteriler elde etmek amacıyla pazarlama stratejileri geliştirirler. Bu bağlamda müşteri odaklılığı müşteri memnuniyetini sağlayacak satın alma kararlarında yardımcı

olma, müşteri ihtiyacını belirlemede yardımcı olma, ihtiyaca uygun olarak belirlenen ürün veya hizmeti hazırlama ve sunma, müşteriye doğru bir şekilde tanıtmaya, müşterinin çıkarlarına uygun satın alma süreci tasarlama, aldatıcı tekniklerden uzak durma ve yüksek baskıdan kaçınma olarak karakterize olduğu ifade edilmektedir (Saxe ve Wirtz, 1982).

Müşteri odaklılığa ilişkin yapılan tanımlardan anlaşıldığı üzere işletmelerin pazar stratejilerinin bir unsuru olan müşteri odaklılık ile pazar odaklılık çoğu zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. Örgüt kültürünün diğer bir unsuru olan pazar odaklılık müşteriyi anlamaya çalışmakta; müşteri hakkında bilgi toplayarak ihtiyaçlarını doğru analiz etmekte ve topladığı bilgiler sayesinde üst düzeyde müşteri memnuniyeti sağlamayı hedeflemektedir (Pelham, 2009).

Pazar odaklılığın müşteri odaklılık ile aynı anlamda kullanılmasının diğer bir nedeni de pazar odaklılığın müşteri odaklılık, rekabetçilik ve işlevsel eşgüdüm kavramlarından oluşmasıdır. Pazar odaklılığın boyutlarından olan müşteri odaklılık işletmenin tüm stratejilerinin merkezine müşteriyi almasını ifade etmektedir. Örgüt kültürünün bir unsuru olan pazar odaklılık, müşteri odaklılığı merkeze aldığından örgütsel inanç, değer ve kurumsal kültürü de müşteri odaklı olarak işlemektedir. Zira pazar odaklılık müşteri davranışlarından yeni şeyler öğrenmeyi içselleştirdiği gibi rakiplerin uygulamalarından da etkilenmektedir. Müşteri odaklılık ile ortak paydalarından biri de modern anlamda pazar odaklılığın işletme, çalışan, tedarikçi, referans gruplar, siyasi erk ve diğer paydaşların istek, ihtiyaç ve normlarının da dikkate alınmasıdır (Felix, 2015).

Pazar odaklılık ile müşteri odaklılık arasındaki diğer bir ortak nokta müşteri hakkında bilgiye sahip olmanın ve müşterinin gelecekteki ihtiyaçlarının önemli görülmesidir. Pazar odaklılıkta ayrıca rakiplerin stratejileri, uygulamaları ile iş çevresi de analiz edilmektedir. Bu yönüyle müşteri odaklılıktan ayrı görünse de pazar yapısındaki dinamiklik nedeniyle her zaman geçerliğini koruyacak olan önemli unsur müşterilerin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları olacaktır (Morgan, 2007).

2.1.1. Müşteri Odaklılık Üzerinde Etkili Olan Faktörler

2.1.1.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü açısından pazar odaklılık ve müşteri odaklılık kavramları birlikte ele alındığında örgüt içi ve müşterilerle ilişkiler açısından da her iki kavramın birbirine benzerlik gösterdiği görülmektedir. Pazar odaklı işletmeler müşteriye karşı tutumlarını sürekli kontrol altında tutmakta, çalışanlarını bu yönde eğitmekte ve müşteriye yönelik tutum ve davranışların örgüt kültürü haline gelmesine çaba göstermektedirler. Müşteri odaklı işletmeler de benzer şekilde davranışlar sergilemekte ve aynı zamanda mevcut müşterileri uzun süreli tutabilme davranışları sergilemektedir. Ancak ister pazar odaklı ister müşteri odaklı yaklaşım olsun her ikisinde de örgütün üst yönetiminin müşteriye merkeze alma yaklaşımını içselleştirmesi önemli görülmektedir (Farrell, 2005).

2.1.1.2. Toplam Kalite Yönetimi

Müşteri odaklılık kavramı ile ilişkili olan diğer bir kavram da toplam kalite yönetimidir. Toplam kalite yönetiminin temel prensiplerinden olan kaliteyi müşteri tanımlar ilkesi müşteri odaklılık ile ortaklık gösteren en önemli unsur olarak görülmektedir. Toplam kalite yönetimi anlayışına göre hedef müşteri kitlesinin gereksinimleri en iyi şekilde belirlenmeli, bu gereksinimlerin karşılanabilmesi için stratejik çerçeveyi oluşturacak misyon ve vizyonun geliştirilmesine önem verilmelidir. Böylece müşteri gereksinimi için yönlendirilen kaynaklar etkin bir şekilde kullanılmış ve müşteri tatmini sağlanmış olur (Deming, 1998).

Toplam kalite yönetiminde pazar odaklılıkta olduğu gibi temel prensip müşteri odaklı olmasıdır. İşletmenin tüm faaliyetlerinin temelinde müşteri odak noktasını oluşturmaktadır (Eren, 2016).

Toplam kalite yönetimi yaklaşımı, günümüzün en önemli değeri olan bilgiyi müşteri beklentilerini ön plana çıkarması ve işletmenin gelişimini sürdürebilmesi açısından önemli görmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde öncelikli olmak üzere işgücünün gerekli niteliklerle donatılması, geleceğin iş ortamının özelliklerine sahip olması için toplam kalite yönetimi bir araç olarak görülmektedir. Burada temel amaç yetiştirilecek işgücünün müşteri ihtiyaçlarını doğru anlaması olduğu kadar gelecekteki

müşteri ihtiyaçlarının da doğru teşhis edilmesidir. Bu şekilde işletmeler mevcut eksiklerini giderebilmekte; sürdürülebilirliklerini teminat altına alabilmektedirler (Üstün, 2001).

Toplam kalite yönetimi yaklaşımı yirminci yüzyılın sonlarına doğru pazarlama stratejilerinin vazgeçilmezi haline gelmiş ve doğduğu yer olan Japonya'dan Amerika'ya oradan Avrupa şirketlerine sirayet etmiştir. Kalite ve kar artışı sağlayan toplam kalite yönetimi işletme açısından değer yaratması ve eski pazarlama anlayışlarının müşteri analizi ile yönlendirilmesini temel almaktadır. Rakiplerin analizi, stratejik planlama, rekabet stratejileri belirleme ve uzun dönemli planlama davranışlarını da içeren toplam kalite yönetimi yeni pazarlama konseptini oluştururken müşteri odaklılığı temel referans noktası olarak belirlemiştir (Kotler, 2015).

2.1.1.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri odaklılık ile ilişkili diğer bir kavram da müşteri ilişkileri yönetimidir. Her ne kadar bireysel müşteri odaklılık gibi görünse de müşteri ilişkileri yönetimi örgütsel olarak dizayn edilmekte ve odağında müşteri ihtiyaçlarının karşılanması yer almaktadır. Yönetimin alacağı tüm önemli kararların odağında müşteri bulunmakta ve müşterilerin önlerindeki alternatiflerin artması nedeniyle rekabetçi stratejilerin uygulanabilirliği müşterinin odak noktası olarak görülmesine bağlıdır. Ürün veya hizmet farklılaştıkça müşteri odaklı düşünme de önem kazanmaktadır. Müşterinin ihtiyacını karşılayabilecek, ihtiyaçlarına en uygun hizmeti tespit etmek müşteriye doğru anlamaktan geçmektedir (Odabaşı, 2013).

Müşteri odaklılık yaklaşımı gelişmiş ülkeler başta olmak üzere tüm dünyada önde gelen işletmeler tarafından başarıyla uygulanmaktadır. Teknolojik gelişmelerin de katkısıyla hizmet sektöründe müşteri odaklılık yaklaşımı pazarda daha hızlı sonuçlar alınması ve daha etkili olunması açısından önemli bir konuma sahiptir. Müşteriye hizmet sunmayı değer yaratma anlayışıyla birleştiren işletmeler müşteri odaklılığı stratejik bir yaklaşımla ele almakta ve iç ve dış müşterilere maksimum düzeyde olanaklar sunmaktadır (Kim ve Lee, 2015).

2.1.1.4. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti yalnızca müşterinin hizmet aldığı işletme düzeyinde değerlendirilmemekte; rakip işletmelerdeki hizmetlerle karşılaştırılarak işletmenin sunduğu hizmete yönelik olumlu veya olumsuz değerlendirme ile sonuçlanmaktadır. Diğer yandan işletmelerin sunduğu hizmetler kullanılan teknoloji ve stratejik yaklaşımlar nedeniyle birbirine benzemektedir. Bu nedenle müşteri tutumunu değiştirme veya müşteri zihninde olumlu algı oluşturma önemli bir konu haline gelerek işletmenin müşteri memnuniyetini sağlamak için daha proaktif davranma ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Lee vd., 2006).

Müşteri odaklılık yaklaşımı yaygınlaştıkça müşterilerin bireysel ihtiyaçları da önemli hale gelmiştir. Gelişen müşteri odaklılık yaklaşımlarıyla müşterilere özel stratejiler geliştirilmekte ve rakiplerin kolayca taklit edemeyecekleri avantajlar elde edilebilmektedir. Müşteri odaklılık yaklaşımında her müşterinin farklı olduğu ve farklı ihtiyaçları olduğu kabul edilmekte ve kitlelere yönelik hizmet ve ürün tasarımı veya sunumunun yerini bireye özel hizmetler almaya başlamıştır. Bu yaklaşım toplam kalite yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi stratejilerinde de yer edinmeye başlamış ve müşteriye özel çözümler üreterek verimliliği artırma yoluna gidilmiştir (Huang ve Lin, 2005).

Müşteri odaklılığın yaygınlaşmasına neden olan tüketicilerin daha sorgulamacı bir yaklaşımla alternatifleri değerlendirmeleri, isteklerini daha iyi ifade edebilmeleri ve gelişen teknolojiyle birlikte sosyal medyada oluşan referans gruplarının etkisi gibi faktörler pazarlama stratejilerinde daha fazla kar etme anlayışının yerini müşteri tatmini, müşteri memnuniyetinin almasına neden olmuştur. Diğer bir ifadeyle başlangıçta odak noktası olan müşteri giderek daha fazla önem kazanmıştır. Bu durum müşteri odaklılığı temel felsefesi haline getiren işletmelerin tüm yönetsel ve örgütsel çabalarında müşteriye hedeflemesi anlamına gelmektedir (Özdaşlı, 2006).

Müşteri odaklılık yaklaşımında iç ve dış müşteri kavramlarının her ikisi de aynı düzeyde önemli görülmektedir. İç müşteri olarak ifade edilen iş görenlerin tatmin olması, daha iyi ve kaliteli hizmet sunumuna neden olacağından dış müşterilerin de memnuniyeti ile sonuçlanacaktır. Müşteri odaklılığın önemli görülmesinin diğer bir nedeni de iç müşteri olarak görülen iş görenlerin yenilikçi fikirlerinin işletme içinde

değerlendirilebilmesi ve elde edilen olumlu sonuçlar olarak gösterilebilir (Bolat, 2000).

Müşteri odaklılığın müşteri memnuniyeti yanında dolaylı olarak satış performansı artışına da yol açtığı söylenebilir. Zira müşterinin memnuniyeti algıladığı hizmet kalitesinin yüksekliğine işaret etmektedir ve müşteri yaşadığı olumlu deneyimi tekrarlamak isteyecektir. Bunun yanı sıra çevresindeki potansiyel müşterileri de olumlu yönde etkileyip yeni müşterileri sağladığında satış performansı artışına aracılık etmiş olacaktır (Stock ve Hoyer, 2005).

Müşteri odaklılığın önemini sağladığı faydalarla ifade etmek daha anlamlı olacaktır (Kotler, 2015):

- Pazar pozisyonunun Pazarda yer edinen işletme sağladığı müşteri sadakati ile rakipleri için avantaj sağlamak veya yeni rakiplerin ortaya çıkmasını önemli ölçüde önlemektedir.
- Müşteriler ile olan ilişkilerde elde edilen bilgiler daha maliyetli olan pazar araştırmalarının yerini almakta ve maliyeti kadar etkinliği ile de işletmelere katkı sağlamaktadır.
- Müşteri istek ve beklentilerine hızlı cevap verilmekte ve rekabet için ikinci bir avantaj yakalanmaktadır. Müşteri beklentileri erkenden öğrenildiğinde buna verilecek tepki de hızlı olmakta ve sürekli olarak kendini yenileyen işletme pozisyonuna kavuşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında müşteri odaklılığın yenilikçiliğin de öncüsü olduğu söylenebilir.
- Müşteri odaklılığın getirdiği yenilikçi yaklaşımlar

2.1.2. Müşteri Odaklılığın Amacı, Önemi ve Faydaları

Ürün satışı yapan işletmelerden farklı olarak hizmet sektöründe soyut yapı ve soyut içerik, müşteri ile iletişim ve etkileşimin daha da önemli hale gelmesine neden olmakta; müşteri odaklı yaklaşımı benimseyen işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayarak beklentilere daha iyi cevap verdikleri bilinmektedir. Daha açık ifade

ile hizmet sektöründe müşteri odaklı yaklaşım işletme performansı açısından daha önemli hale gelmektedir. İşletme performansının en önemli boyutu olan finansal performansın en az maliyetli yolu mevcut müşteriyi elde tutmak olduğundan müşteri memnuniyetini sağlamak en önemli konu haline gelmektedir. Müşteri memnuniyetini sağlayarak müşteri bağlılığını elde edebilmek için iş görenlerin yetenekleri, motivasyonu, iş gören ve üst yönetimin karar verme yetisi müşteri odaklılık yaklaşımının belirleyicileri olmaktadır (Hennig-Thurau, 2004).

Müşteri odaklı yaklaşımın temel amacı olan müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini anlamada önemli olan unsur işletmenin ne düşündüğünden ziyade müşterinin gerçekte ne istediğidir. Müşteri odaklı yaklaşımın ilk aşamasının müşteri ile sürekli iletişim halinde olma ve ihtiyaç ve beklentilerini öğrenme olduğu söylenebilir. Müşteri hakkında bilgi alma ve bilgi toplama aşamalarında odak grupları, satış ve sonrası ziyaretler, pazar araştırması gibi kaynaklar kullanılabilen gibi doğrudan müşteri şikâyetleri ve müşteri anketlerinden de yararlanılabilir (Akyüz, 2006).

Müşteriyi tanıma aşamasında müşteri davranışlarının çok yönlü analiz edilmesi gerekli görülmektedir. Müşteri hakkında bilgi edinme tek seferlik olmamalı, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli değişebileceği göz önünde bulundurularak bilgi edinme bir süreç olarak ele alınmalıdır. Bu amaçla müşteriyle kurulan iletişimde birden fazla kanalın kullanılması ve iletişim kanalının seçiminde işletmenin faaliyet alanına uygun olanın seçilmesi gerekmektedir. Müşteri odaklı yaklaşımda müşteriyi tanımaya bu denli önem verilmesinin müşteri memnuniyetindeki zorluktan kaynaklandığını söylemek mümkündür. Müşteri memnuniyeti için müşteri hakkında doğru bilgiye sahip olunması, müşteriyle iyi ilişkiler kurulması ve verilecek hizmetin tatmin ediciliğinin önemi müşterinin tekrar işletmeyi tercih etmesine, mümkünse diğer potansiyel müşterileri de olumlu yönde etkilemesine neden olması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır (Odabaşı, 2013).

Müşteri odaklılık sürecinde en önemli aşama müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıdır. Müşteri ihtiyacı ve beklentisi aralarında kuvvetli ilişki olan iki unsur olup müşteri ihtiyacının beklentiyi karşılayabilecek düzeyde olması gerekmektedir. Beklenti karşılanmadığında ihtiyacın karşılanmasından söz edilemeyeceği gibi müşteri memnuniyetinin gerçekleştiğinden de söz edilemez. Diğer

yandan iletişim teknolojileri hızla gelişmekte ve müşterilerin ihtiyaçları da çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Satın alma karar sürecinde müşteri fikir değiştirebilmekte ve başlangıçta tahmin edilen ihtiyaçlar bu süreçte değiştiğinde beklentinin karşılanması da ayrıca güçleşmektedir. Bu nedenle satın alma kararını hızlandırmak ve kolaylaştırmak işletmeler için daha önemli hale gelmiştir. Müşteri odaklı işletmeler bu bilinçle beklentiye tam olarak karşılayabilmek için her geçen gün yeni yöntemler geliştirmekte ve müşteri ihtiyacını beklentileri tam olarak karşılayacak şekilde yerine getirmek için çaba göstermektedir (Nakra, 2001).

Müşteri odaklılık yaklaşımında önemli aşamalardan biri de müşteri ihtiyaçlarını beklentilere uygun karşılayabilmek için kalite yaklaşımının benimsenmesidir. Kalite yaklaşımı ile müşteri ihtiyaçlarını tanıma kolaylaşmakta; müşterinin belirttiği sorun ve çözümler ele alınmaktadır. Müşterinin sorun olarak belirttiği her şeyin dikkate alınması ancak çözüm önerilerine karşı daha temkinli olunması; zira müşterinin işletmenin bilgisine sahip olmaması nedeniyle çözüm önerilerinin beklenen sonuçları doğurmayacağı kabul edilmelidir. Ancak sorunlar doğru teşhis edildiğinde sunulacak hizmetin kalitesini artırmada önemli bilgilere ulaşılmış olacaktır (Griffin ve Hauser, 1992).

Müşteri beklentilerini karşılayabilmek için yukarıda ifade edildiği gibi beklentileri doğru anlamak gerektiğinden çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bu aşamada müşteri şikayetlerinin stratejik kullanımı ilk yöntemlerden biri olarak kabul edilebilir. Müşteri şikayetlerinin doğru kullanımı ile maddi yatırımlar ile zaman konusunda tasarruf yapılabilecektir. İkinci olarak benzer sektörlerdeki müşteri istekleri dikkate alınabilir. Ancak bunun için stratejik planlamaya gereksinim duyulmaktadır. Müşteri beklentilerini anlamada diğer bir yöntem müşteri araştırmasıdır. Ancak bu yöntemde maddi olarak yatırım yapılmasına ihtiyaç duyulmakta ve zaman yönünden de harcamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Müşteri araştırmalarında derinlemesine bilgi toplanacağından elde edilen bilgiler daha verimli olarak kullanılabilir. Müşteri araştırmasında maddi yükü ve zamanı azaltma amacıyla anahtar müşteri çalışmaları yapılmakta ve seçilen grupla yapılan araştırmalar daha az maddi yatırım ihtiyacı doğurmaktadır. Müşteri beklentilerini anlamada kullanılan diğer yöntemler müşteri panelleri, işlem tabanlı çalışmalar, etraflı müşteri beklentisi çalışmaları olarak

sıralanmaktadır. Ancak sayılan yöntemler parasal açıdan ve zaman yönünden maliyetli olduğundan nadiren tercih edilen yöntemlerdendir (Parasuraman vd., 2009).

Müşteri odaklılık yaklaşımında süreç satın alma karar sürecinde olduğu gibi satıştan sonra da devam etmektedir. Müşterilerin işletmenin fiili performansından memnuniyeti, performansı nasıl algıladıkları, beklentilerin karşılanma durumu, sunulan hizmete ilişkin algı düzeyi sürecin devamında dikkate alınmaktadır. Zira işletme için süreklilik hayati önem taşımaktadır. Aldığı hizmetten memnun olmayan müşterinin işletmeyi tekrar tercih etmemesi pazarda gelişme açısından engel olduğu gibi işletmenin devamı için de tehlike arz etmektedir. Bu nedenle işletme müşteri memnuniyetini ölçerek kendi performansını ölçmektedir. Performans ölçümü yalnızca işletmenin kendisi için değil diğer işletmeler için de yapılmalıdır. Rakip işletmelerin performansının takip edilmesi, kendi zayıf ve güçlü yönlerinin keşfedilmesi açısından ayrı bir avantaj sağlamaktadır (Griffin ve Hauser, 1992).

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi işletmenin bulunduğu sektör ve içinde bulunduğu koşullara göre yapılmasını gerekli kılmaktadır. Yukarıda ifade edildiği gibi müşteri beklentilerinin karşılanma düzeyini ölçmek için yöntemler bulunmakla birlikte bu yöntemler her işletmeye uygun olmadığı gibi getirdiği maliyetler de her işletmeye uygun olmayabilir. Burada önemli olan diğer bir husus da ölçme yönteminin güvenilir olmasıdır. Örneğin anket uygulaması ile müşteri memnuniyeti ölçülmek istendiğinde mümkün olduğunca geniş bir yelpazede uygulanması maliyete neden olmakta buna karşın müşterilerin bireysel beklentileri anlaşılacağından daha etkin bir dönüt verecektir. İşletmenin geniş bir coğrafyada veya geniş bir tüketici profiline hitap etmesi durumunda her profilden odak gruplarının seçilmesi maliyeti düşürmede yardımcı olacaktır. Müşteri memnuniyeti ölçümüyle elde edilen bilgiler değerlendirilerek işletme performansının artırılması ve rekabette avantaj sağlama fırsatı elde edilecektir (Odabaşı, 2013).

2.2. Girişimci Odaklılık

Girişimcilik kavramı üzerine yapılan çalışmalarda kavramın açıklanmaya çalışıldığı ve farklı tanımların ortaya çıktığı görülmektedir. Ancak genel olarak değerlendirildiğinde girişimciliğin iş yönelimi olduğu; biraz daha detaylandırıldığında

yenilikçi, proaktif ve risk alma unsurlarını içeren bir davranış olduğu söylenebilir. Ayrıca yaratıcı ve fırsatları değerlendiren yaklaşımları da içinde barındıran bir süreç olduğu ifade edilmektedir (Morrish vd., 2010).

Kronolojik olarak girişimciliğin nasıl tanımlandığını incelediğimizde ilk tanımın on sekizinci yüzyılın başlarında Cantillon (1725) tarafından “sermaye birikimi amacıyla risk üstlenme” olarak yapıldığı görülmektedir. Aynı yüzyılda Beaudeau (1797) yine risk kavramı üzerinden hareketle “riskleri üstlenerek planlama, organize etme ve yönetme girişimi” olarak ifade etmektedir. Baptiste (1803) ve Walker (1876) durumu sermaye açısından ele almış ve sermaye sağlayan veya faizi alan ile sermayeyi kullanan veya faizi veren girişimcinin ayrılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Yirminci yüzyılda ise girişimcilik tanımına risk ile birlikte fırsatları kullanma ve yenilikçiliğin eklendiği görülmektedir. Schumpeter (1934) tanımında “daha önce denenmemiş teknolojileri kullanarak yenilikçi olma ve yeni pazarlar yaratma” ifadesini kullanmaktadır. McClelland (1961) ise “risk dolu bir ortamda hareket etme süreci” tanımını yapmıştır. Drucker (1964) fırsatları değerlendirme ve en üst seviyeye getirme; Shapero (1975) başarısızlık riskinin baştan kabul edilerek sosyo-ekonomik ortamın yönetilmesini girişimcilik olarak görmektedir. Hisrich (1985) girişimciliği “maddi tatmine ulaşma amacıyla finansal, sosyal ve psikolojik riskleri üstlenerek zaman ve emek harcayıp mevcut olandan farklı değer yaratma, hizmet ve mal sağlama süreci” olarak tanımlamıştır (Korkmaz, 2012).

Girişimcilik konusu genel itibarıyla; girişimcilik etkeni, girişimcilik işlevi, girişimcilik inisiyatifi, girişimcilik tavrı ve girişimcilik ruhu başlıkları altında incelenmektedir (Cuervo vd., 2007). Girişimcilik işlevi; fırsatların bulunması, değerlendirilmesi ve kullanılması anlamına gelir. Bu işlev; yeni ürünleri, yeni üretim süreçlerini, yeni stratejileri ve yeni piyasaları ifade eder. Girişimcilik fırsatı, umulmadık ve henüz değerlendirilmeyen ekonomik bir fırsattır. Girişimcilik faktörü; çevre, çalışma ve sermaye ile ilgili alışlagelmiş fikirlerden farklı olarak yeni bir üretim etkeni olarak algılanmaktadır. Girişimcilik davranış ve inisiyatifi; yenilikçilik yapma, risk yüklenme ve piyasadaki dengesizlikleri yok etmeye yönelik girişimleri ve davranışları içermektedir. Girişimci ruh ise araştırmak, yenilikçilik, fırsat yakalamak ve keşfetmek anlamına gelir.

Girişimcilik, kuruluşların ve eğitim ağının desteğiyle, bireysel, örgütsel, çevresel ve süreç kapsamıyla yenilikçilik ve yeni bir girişim sürecidir (Aksel, 2010). Girişimcilerin en çok karşılaştığı problem sahalarından birisi de yeniliklerdir. Bilhassa bu alandaki olanaklar üzerinde pek durulmamaktadır. Bu vaziyet en çok da yeni ürünlerin dizaynı ve yeni Pazar araştırmaları için geçerlidir. Buradaki yenilikçilik esaslı olabileceği gibi yararlı ve hatta yapay bir yenilikçilik anlamına da gelebilir. Yeniliğin mühim bir tarafı teknik özelliklerinin yanı sıra aynı zamanda piyasadaki kıymetidir. İşletmedeki kıymeti piyasadaki kıymeti ile muhakeme edilmektedir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004).

Girişimciliği bütünleyen ve onu destekleyen en mühim etkenlerden birisi yenilikçiliktir. OECD (2005) Oslo Kılavuzu'nda yenilikçilik, “yeni veya mühim ölçütte değiştirilmiş ürünün (mal ya da hizmet) veya sürecin; yeni bir pazarlama metodunun; ya da iş tatbikinde, işyeri düzenlemesinde veya dış bağlantılarda yeni bir organizasyonel yöntemin tatbikidir” şeklinde tarif edilmiştir. Buna göre yenilikçilikten konuşabilmek için en hafif deyimiyile; ürün ve süreçler ile piyasaya sunma ve organizasyonel metotların yeni olması icap etmektedir.

Girişimcilik odaklı olma veya girişimcilik eğilimi işletmelerin karar ve eylemleri üzerinde etkili olduğu; girişimci iş gören veya yöneticilerin davranışlarını şekillendirdiği ve karar verme süreçlerini yönlendirdiği kabul edilmektedir. İşletmenin amacını gerçekleştirmek, vizyonunu güçlendirmek ve rekabet avantajı sağlamak için girişimcilik bir strateji sürecini oluşturma aracı olarak kullanılmaktadır. İşletmelerin girişimciliğinin yüksek olmasının işletmenin performansını artırdığı da kabul görmektedir (Rauch vd., 2009).

Girişimcilik konusunda yapılan tanımlar incelendiğinde kurumsal, sosyal, iç girişimcilik ve kamu girişimciliği olmak üzere dört farklı kategoriden söz edilmektedir. Bu çalışma kapsamında kurumsal veya örgütsel girişimcilik ele alınacağından kurumsal girişimcilik tanımı üzerinde durulması önemli görülmektedir. İşletmelerin değişime uyum sağlama çabası kurumsallaşma olarak ifade edilirken iç girişimciliğin desteklenmesi, örgütün yenilikçi ve değişime yönlendirilme süreci de kurumsal veya örgütsel girişimcilik olarak ifade edilmektedir. Özellikle yirminci yüzyılın sonlarına doğru önem kazanan kurumsal/örgütsel girişimcilik özellikle ve

küçük ve orta boyutlu işletmelerde küçük çaplı girişimcilik süreçlerini ele almaktadır (Şanal ve Özgen, 2013).

İşletmelerin kurumsal girişimcilik yönelimleri rekabet avantajı sağlamakta, girişimcilik süreci başarılı bir şekilde yürütüldüğünde yeni fırsatlar keşfedilmektedir. Bu nedenle kurumsal/örgütsel girişimcilik işletmeler açısından yenilenme, stratejik değişimin desteklenmesi, şirket karlılığı, performansı ve nihayetinde işletmenin büyüyerek pazarda daha fazla yer edinmesi anlamı taşımakta ve yürütülen çabalar bu amaçlara hizmet etmektedir (Hornsby vd., 2013).

Girişimciliğin örgütsel olarak takip edilmesi ve sürdürülmesi işletmeye ekonomik katkı sağlayıp performansını artırmaya yardımcı olmaktadır. Ancak örgütsel anlamda girişimciliğin örgütteki yöneticiler başta olmak üzere iş görenlerin de girişimci özelliklere sahip olmaları gerektiği; bu özelliklerini örgütün kültürel özellikleri ile birlikte harekete geçirmelerinin gerekliliği de vurgulanmaktadır. Örgütün girişimcilik kültürünü içselleştirmesine paralel olarak kurumsal girişimciliğinden söz edilebildiğinden kurumsal anlamda girişimciliğin önemli olduğu kabul edilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2017).

2.2.1. Girişimci Odaklılığın Önemi

Girişimciliğin önemi vurgulanırken konu ekonomik ve sosyal açıdan değerlendirilmekle birlikte her iki kategorinin birbirinden ayrı tutulamayacağı da ifade edilmektedir. Girişimci odaklı olmanın işletmelerin pazarda tutunması, pazarını genişletmesi açısından önemli bir yere sahip olduğu kuşkusuzdur. Girişimci odaklılık tanımlanırken yeni olanı başlatan uygulama ve karar alma faaliyetlerine ilişkin sürecin anahtarı olduğu belirtilmektedir. İşletmelerin yeni ürün veya hizmetler veya yeni teknolojik süreçlere ulaşmasına imkan veren yeni fikir, araştırma, geliştirme faaliyetlerine katılımı ve fırsatları değerlendirmek için proaktif davranması girişimci odaklılık olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde girişimciliğin risk almaktan kaçınma veya rakiplerini taklit etmekten çok uzak olduğu; aksine yüksek risk alan ve aldığı risklerle ürün, teknolojik yenilikler ve yeni pazarlar elde eden bir yaklaşım olduğu benimsenmiştir (Covin ve Wales, 2012).

İşletmeler için karar verme süreci sorun çözme amacını taşımakla birlikte sorunun kökeni önem taşımaktadır. İşletmeler açısından sorun olarak görülen konu işletmenin performansı, pazar tutundurması, karlılık gibi ticari faaliyetler olduğundan sorunun kökeni de daha iyi ürün ve hizmet üretimindeki eksiklikler olduğu söylenebilir. Girişimciliğin başlangıcı da tam olarak sorunun kaynağına inerek çözüm arayışını ifade etmektedir. İşletme için görülen eksiklerin yenilikçi bir bakış açısı ile ele alınarak çözülmeye çalışılması işletme için girişimcilik faaliyetinin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Burada işletme için karar verme süreci ve doğru karar alabilme becerisi önem kazanmaktadır. Doğru karar alabilme doğru bilgiye sahip olmayı gerektirmektedir ki teknolojik ve endüstriyel bilgi ilk akla gelen konular olmaktadır. İşletme yöneticilerinin girişimci zekası ve yenilikçiliğe yönelik motivasyonu da diğer ihtiyaç duyulan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler açısından yukarıda ifade edilen sorun ve çözümlerinin girişimcilik faaliyetleri ile ele alınabiliyor olması da girişimciliğin önemini göstermektedir (Shane ve Locke, 2003).

Girişimciliğin ekonomik ve sosyal anlamda sunduğu fonksiyonlar kapsamının geniş olmasına imkan tanımaktadır. Sağladığı istihdam bir yandan ekonomik anlamda olumlu etkiye neden olurken diğer yandan toplumun işgücüne katılımını sağlayarak sosyal refahı da artırmaktadır. Girişimci odaklılık ile bireylerin yenilikçi fikirleri hayata geçmekte ve yeni fikirlerin hayata geçme çabası ile birlikte üretim sürecinde artış ortaya çıkmaktadır. Girişimci odaklılığın sağladığı faydaları yeni yöntemlerin kullanılması ile atıl durumdaki potansiyelin kullanılması, yeni üretim araçları veya mevcut üretim araçlarının farklı şekillerde kullanımı ile üretimin artması, yeni fikirlerin yayılmasını sağlaması olarak sıralamak mümkündür (Önce vd., 2014).

Büyük işletmeler açısından küresel piyasalar önem kazanmaktadır ve küresel piyasalarda geleneksel üretim yöntemleri daha az önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda işletmelerin küresel piyasalarda yer edinebilmesi ve rekabet edebilmesi için yeni yaklaşımlar sergilemesi önem kazanmıştır. İşletmelerin yeni duruma ayak uydurabilmesi ve rekabet edebilmesi için yenilikçi yöneticilere, örgüt kültüründe yenilikçiliğin yer edinmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Girişimciliğin önemini ortaya çıkaran bu durum örgütler açısından girişimcilik stratejilerinin geliştirilmesi ve etkin bir şekilde uygulanması sonucunu doğurmaktadır. Sosyal boyutuyla ele alındığında girişimciliğin çağdaş toplumun oluşması, toplumsal kalkınma ve sosyal gelişmenin

önemli faktörlerinden olduğunu söylemek mümkündür. Girişimcilik ile toplumda ekonomik anlamda olduğu gibi bilim ve sanat alanlarında da yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlar sergilenebilmekte; toplumun ihtiyacı olan konularda veya problemlerin çözümünde yeni fikirler ortaya konulabilmektedir. Günün şartlarına olduğu kadar geleceğin şekillenmesine de etki edecek yeni kaynakların bulunması, yeni örgütlerin oluşturulması ve ekonomik kalkınmanın da katkısıyla toplumsal refahın sağlanması girişimciliği vazgeçilmez kılmaktadır (Eren, 2016).

Girişimciliğin önemine ilişkin vurgulanan diğer bir unsur ise doğrudan ilişkili olduğu pazarlamaya etkisidir. Bu çalışma kapsamında ele alınan müşteri memnuniyeti temelli işletme performansının işletmenin pazarlama becerileri ve pazardaki konumunun güçlenmesi ile ilgili olduğu dikkate alındığında bu ilişkinin önemi de ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda girişimci odaklılığın işletmelerin girişimci kültürü yerleşik hale getirerek yenilikçi, risk alan ve proaktif bir yaklaşımı benimsemesine, fırsatların değerlendirilmesi ve kullanılması için uğraş verilmesine, yaratıcılığı örgüt kültürünün merkezine getirmesine olanak tanıdığı vurgulanmaktadır (Kırselioğlu ve Odabaşı, 2013).

Örgütsel açıdan bakıldığında girişimcilik ile pazarlamanın eş değerde görüldüğü ve pazarlamanın fırsatları değerlendirmenin yöntemi olduğu kabul edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında girişimcilik ürün geliştirme, fiyatlandırma ve dağıtım stratejilerini planlama süreci olarak kabul edilmektedir. Pazarlamada da benzer sürecin olduğu dikkate alındığında işletmelerin pazarda tutunabilmesinin girişimcilik ile mümkün olduğu görülmektedir. Örgütsel anlamda girişimcilik tanımlanırken pazarlama fonksiyonunun yenilikçi davranışlarla ve risk alarak fırsatları görüp değerlendirme üzerinde durulmaktadır (Sarma vd., 2013).

Yukarıda ifade edilen pazarlama etkileşimi, literatürde girişimci pazarlama kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Girişimci pazarlama ile girişimcilik bilgisi ile pazarlama bilgilerinin birleştirilerek ortaya daha etkin bir pazarlama stratejisinin çıkacağı varsayılmaktadır. Girişimci odaklılığın önemi bağlamında değerlendirildiğinde ise özellikle küçük ve orta boyutlu işletmelerin risk yönetimi, kaynaklardan faydalanma, değer yaratma gibi yaklaşımları kullanarak daha fazla başarı ve yüksek performans göstermelerinin yolu açılacağı ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle girişimci odaklılığın işletmeler tarafından benimsenmesi ile işletmenin

daha fazla müşteri elde etmesi, elde ettiği müşterilerin devamını sağlaması, yeni fırsatlar için proaktif davranması mümkündür. Girişimci pazarlama kavramı da bu minvalde tanımlanmakta ve işletmelerin belirgin olmayan piyasa koşullarındaki fırsatları kovalayan pazarlama sürecini açıklamak için kullanılmaktadır (Jones ve Rowley, 2013).

2.2.2. Girişimci Odaklılığın Boyutları

Girişimcilik tanımlarında farklı yaklaşımlar olduğu gibi girişimciliğin kategorilendirilmesi veya boyutlandırılmasında da benzer durum görülmektedir. Girişimciliğin boyutlarının olmadığı ve boyutlandırılmasına gerek olmadığı ifade edildiği gibi boyutlandırılabilirliği de ifade edilmektedir. Boyutlandırmaya ilişkin yaklaşımlar incelendiğinde “yenilikçilik”, “risk alma” ve “proaktiflik” boyutları konusunda fikir birliği olduğu söylenebilir. Bunlara ek olarak rekabetçilik ve özerklik boyutlarının olduğu da belirtilmektedir. Anılan boyutlar örgütsel anlamdaki girişimcilik için belirtilmekle birlikte bireysel girişimciliğin öğrenme ve başarı yönlülük ile bireysel inisiyatif boyutlarının da örgütsel anlamda değerlendirilebileceği ifade edilmektedir (Marangoz ve Erboy, 2013).

Yenilikçilik boyutu yeni fikirlerin ortaya çıkmasından uygulanmasına kadar geçen süreyi ifade etmektedir. İlk olarak Schumpeter (1934) tarafından öne sürülen bu yaklaşıma göre girişimciliğin en karakteristik özelliği yenilikçilik olup işletmelerin büyümesine neden olan mal ve hizmet sunumlarının pazar koşullarını radikal olarak değiştiren bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda yenilikçiliğin girişimcilik açısından vazgeçilmez ilk koşul olduğu söylenebilir (Saruhan ve Yıldız, 2017).

Yenilikçiliğin işletmeler açısından en önemli çıktılarının karşılaşılan sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler sunulması, sorunların çözümü için yeni kaynakların bulunarak ürün ve hizmet yaratılması konusunda proaktif davranılması sonucunu doğurmasıdır. Dolayısıyla yenilikçiliğin girişimciliğin doğasında olduğu ve girişimciliğin ayrılmaz bir parçası olduğu vurgulanmaktadır (Marangoz ve Erboy, 2013).

Pazarda tutunabilme, çevreye uyum, fırsatların değerlendirilebilmesi için örgütsel olarak değişim faaliyetlerinin hızlı bir şekilde yapılması gerekmektedir. Örgütsel yapıdaki değişimin planlı bir şekilde yapılabilmesi; diğer bir ifadeyle hızlı bir örgütsel yenilenmenin yenilikçi bir sistemin içselleştirilmesine ve yenilikçiliğin stratejik bir plan dahilinde ve sistematik olarak yürütülmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerin çevresindeki değişimlere hızlı yanıt vermesi, değişim ve dönüşümü hızlı gerçekleştirmesi yenilikçi stratejilerin doğru bir şekilde belirlenmesini de gerektirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014).

Girişimciliğin diğer bir boyutu olan risk alma başarısızlığı göze alarak işletme kaynaklarını yeni projelerde kullanma, belirsiz koşullarda riskleri almakla birlikte akla ve mantığa uygun kararlar alabilme olarak ifade edilmektedir (Marangoz ve Erboy, 2013).

İşletmeler için pazar faaliyetleri belirsizlik içermektedir ve bu belirsizlikte yenilikçi davranışlar sergilemek bu açıdan risk taşımaktadır. Ancak girişimci odaklı olmanın bir gereği de risk alabilmektir. Her ne kadar işletmeler için risk alma ekonomik anlamda değerlendirilse de riskin sosyal ve psikolojik yönleri de göz ardı edilmemektedir. Risklerin akla ve mantığa uygunluğu kabul edilebilir risk kavramını da beraberinde getirmektedir. Zira riskleri önceden doğru tahmin etmek alınan riske rağmen başarıyı da beraberinde getirecektir. Girişimci odaklılık açısından risk alma, sonucu önceden kestirilebilen kayıplara karşın girişimlerin gerçekleştirilmesi ve bu sayede rekabet üstünlüğü sağlanması avantajı doğurmaktadır (Şahin, 2015).

Risk alma davranışı yenilikçiliği pekiştiren, girişimciliğin temel faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Girişimcilik kavramının ilk tanımından itibaren kullanılan risk alma kavramı girişimin ortaya çıkıp başarıya ulaşmasına kadar önemli bir unsur olarak görülmektedir (Çıkmaz, 2017).

Girişimciliğin üçüncü boyutu olan proaktiflik önceden harekete geçme anlamını taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle işletmeler başarılı olmak için yapacağı planlamalarda fırsatları önceden görebilmekte ve bu fırsatları değerlendirerek başarıya ulaşmak için yeni yollar bulma çabası içine girmektedir. Proaktiflik olarak ifade edilen bu davranış rekabet üstünlüğü kazandırmakta ve işletmenin pazarda tutunabilmesi için ek avantaj sağlamaktadır (Marangoz ve Erboy, 2013).

İşletmelerin rakiplerine göre daha agresif ve girişken davranışlar sergilemesi olarak da tanımlanan proaktiflik müşteri memnuniyetinin de en üst düzeye çıkmasına imkan vermektedir. Zira fırsatları önceden görmek ve hızlı davranmak müşterilerin beklentilerine daha hızlı cevap verilmesini sağlayacaktır. Müşteri memnuniyeti ile birlikte işletmenin pazardaki rekabet üstünlüğü artmakta ve yenilikçi davranışlar için işletmeye, iş görenlerine ve yöneticilerine cesaret vermektedir. Bu bağlamda proaktiflik girişimciliği kolaylaştıran ve girişimci bireyleri harekete geçiren yönüyle girişimciliğin bir boyutu olarak kabul edilmekte ve işletmelerin başarısında önemli bir rol üstlenen unsur olarak kabul edilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2017).

Girişimciliğin temel boyutları olan yenilikçilik, risk alma ve proaktifliğin yanı sıra özerkliğin de önemli olduğu ifade edilmektedir. İşletmenin bağımsız hareket edebilmesi olarak tanımlanabilen özerklik işletmelerin öğrenme yönlü olması, bilgiyi yaratıp yayabilmesi ve çevre koşullarını dikkate alarak proaktif davranabilmesini kolaylaştırdığı varsayılmaktadır (Marangoz ve Erboy, 2013).

Girişimcilik tanımlarında dikkat çeken diğer bir unsur da teknolojik gelişmeler ile birlikte pazarda yaşanan değişimin dikkate alınıp müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap vermekle mümkün olan rekabetçiliktir. Yenilikçi ve proaktif davranabilen işletmeler aynı zamanda rekabet üstünlüğü de kazanmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde işletmelerin rekabetçi tutumda agresif olmasının girişimci odaklı olarak kabul edilmesine neden olacağı ve agresif rekabetçiliğin girişimciliğin bir boyutu olarak değerlendirilebileceği söylenebilir. Agresif rekabet işletmelerin pazarda süreklilik kazanmak için rekabet üstünlüğüne sahip olmayı hedeflemesi ve bu amaçla rakiplerine karşı sergilediği davranışlarla da ifade edilmektedir. Dolayısıyla rekabet üstünlüğü için ürün ve hizmet kalitesinde artış, satış sonrası hizmetler ve uygun fiyat politikaları gibi sürekli güncel tutum ve davranışlar girişimci odaklılık olarak kabul edilmektedir. Zira bu davranışlar risk almayı gerektirmekte, fırsatları görüp proaktif davranmayı içermektedir ki girişimciliğin tanımına uygun bir boyuttan söz edilmektedir. Ancak agresif rekabetin pazar şartlarının zorlu olduğunda düşmanca tavırlar sergilenmesine neden olduğu da ifade edilmektedir (Bulut vd., 2008).

2.3. Yenilikçilik

Yenilikçilik ve yaygın kullanımı ile inovasyon kavramı yeni bir ürünün veya mevcut ürünün yeni bir özelliği ile pazara sürülmesi, yeni üretim yöntemlerinin uygulanması, yeni pazarların açılması, üretim için yeni kaynak veya hammadde bulunması veya yeni bir organizasyonun kurulması olarak tanımlanmaktadır. Genel anlamda yeni ürün, hizmet, üretim süreci yaratmak olarak da ifade edilebilen anlamlar taşımaktadır (Elçi vd., 2008).

Yenilikçiliğe ilişkin başka bir tanımda yaratıcı fikirler ile katma değer yaratma, yaratıcı fikirleri pazarlanabilir ürünlere dönüştürme sürecinden söz edilmektedir. Diğer bir ifadeyle yenilikçilik yeni iş fırsatları yaratmaktır ve bu nedenle işletmelerin başarısında önemli bir yere sahiptir (Gökçe, 2010).

Meyer ve Garg (2005)'e göre yenilikçilik, tüketiciye önerilen değer/fiyat nispetinde önemli bir değişim meydana getirmek amacıyla, keşfedilmemiş bir teknolojinin ya da eldeki teknolojilerin yeni bir kombinasyonunun ekonomik olarak başarılı bir biçimde ilettilmesidir. Yenilikçiliğin bir kullanıcı ile başlaması gerekmektedir. Yenilikçilikler değer/fiyat ilişkisine etki eder. Yenilikçilikler beraberinde dikkate değer değişikliklere eşlik eder. Bir ürünün kullanıcının gözündeki değerinde minik değişiklikler ortaya çıkarması durumunda bu ürün için yenilikçilikten söz edilemez. Yenilikçilik ile teknoloji özdeş demek değildir. Yenilikçilik, keşfedilmemiş bir teknolojinin ya da var olan teknolojilerin yeni kombinasyonlarının bir sonucudur.

Yenilikçiliğin temel kaynaklarında; firma çalışanları, tedarikçiler, teknoloji transferi birimleri, üniversiteler, profesyonel ve ticari ilişkiler, akademik ve ticari yayınlar, konferanslar, sergiler, standartlar ve yasal düzenlemeler, kuluçka merkezleri ve iletişim ağları bulunmaktadır. Firma çalışanlarının ve idarecilerinin yenilikçiliğin dayanaklarını bilmesi, yenilikçilik ile ilgili gayretlerin artmasına olanak sağlayacaktır (Dodgson vd., 2008).

Yenilikçilik faaliyetlerinin çokça yaşandığı ekonomilere bilgi-temelli ekonomiler denilmektedir. Bu ekonomilerde şirketler kazançlarını katlamak için yeni ürün ve hizmetlerini iyileştirmelidirler. Günümüz de iş ortamında, yoğun çekişme

ortamı ve genel piyasa düzensizlikleri düşünüldüğünde, şirketlerin rekabetçi davranışlarını ve faydalılık seviyelerini devam ettirebilmesi için yeni fikir üretme ve yenilikçilik yapma kabiliyetlerini korumaları icap etmektedir. Şirketler bu çekişme yapısında yenilikçilik aracılığıyla ürün ve hizmetlerini ayırabilirler. Küresel ekonomideki rekabet üstünlüğü, iyi bir Ar-Ge takımı ve fikir rehberleri yardımıyla temin edilir. Bu noktada, mali ve reel piyasaların serbestleştirilmesi, uluslararası çekişmeyi daha zorlu bir duruma getirmektedir. Bu hal bölgesel hudutların aşılmasında; şirketlerin devamlı olarak yenilikçilik yapmalarını, yeni ürün ve hizmetler ortaya koymalarını ve yeni iş modellerini takip etmelerini icap ettirmektedir (Sarkar, 2007).

Yeni girişimleri başlatarak stratejik çalışmalarında yenilik arzulayan firmalar için yenilikçilik önemli bir faaliyet olmaktadır. Yenilikçilik alanında başarılıyı yakalamak gerek yetenek gerekse yetkinlik ister. Lumpkin ve Dess (2005)'e göre, işletme kullanma (exploitation) ve araştırma-keşfetme (exploration) yenilikçiliği hakkında başarılı olmanın firmalar için gereken faaliyetlerini açıklamaktadır. Bunlar; Ar-Ge, deneme (experimentation), arama (scanning) ve yeni ürünler geliştirme ile birlikte, kaynakları verimli şekilde dağıtarak iş etkinliklerini organize eder ve yeni bulunan imkanların başarılı olarak kullanılmasından oluşur. Bu etkinliklerin tümünde, yenilikçilik sürecini kapsayan, teknolojiyi, iş ortamını ve rakiplerini içerisine alan düzlem içinde organize edilmesi gerekir.

Yenilikçilik ve girişimcilik uzun süre boyunca iktisadi büyümedeki önemi en çok dinamikler arasında bulunmaktadır. Genelde girişimciler, yenilikçilikten doğan yeni ürünleri ve süreçleri ticarileştirerek bu şekilde girişimcilik faaliyetlerini ekonomideki dinamizmiyle birlikte getirirler. Mesela ABD ekonomisinde, ürünler ve süreçler yenilikçilerin meydana gelmesini sağlayan üst seviye girişimcilik faaliyetleri ile büyük yararlar sağlamıştır. Dell Computer Corporation, Cisco Systems, Oracle ve Microsoft benzeri firmalar, teknolojiye ilerlemeleri yakalayan girişimci bireyler ile kurduğu bilinmektedir. Söz konusu firmalar, süreçlerdeki yenilikçileri ve ürünleri ticarileştirerek ekonomide önemli derecede katma değerde bulunmuşlardır (Demircan, 2006).

Girişimcilik tanımlarında da yer alan yenilikçilik kavramı yeni fırsatları algılama, iş fırsatlarına dönüştürme yeteneğine sahip olma ve bu amaçla risk almaya

yatkınlık olarak da ifade edilmektedir. Zira girişimcilikte gerekli olan yaratıcılık yeteneğinin doğal bir sonucu olarak yenilikçilik davranışları görülmekte ve girişimcilik hedeflerinin belirlenmesinde önemli bir role sahiptir. Bu nedenle yenilik yoluyla meydana getirilen fırsatlardan değer yaratma süreci; yeni bir iş yaratma olarak tanımlanan yenilikçilik girişimcilik kavramı ile birlikte ele alınmaktadır (Arıkan, 2008).

2.3.1. Yenilikçiliğin Önemi

Yenilik ve yenilikçilik hayatın her aşamasında olduğu gibi pazarlamada da dinamizm kaynağı olması bakımından vazgeçilmez bir kaynağa dönüşmüştür. Ulusal ve bölgesel ekonomilerin sürekli olarak büyümesine, toplumsal ve sosyal kalkınma, refah düzeyinin artmasına, ulusal ekonominin rekabet gücünün temel dinamiği haline gelmesine yenilikler neden olmaktadır. Bu bağlamda yeniliğin ve yeniliği doğuran yenilikçi yaklaşımın işletmeler ve daha geniş anlamda toplum için olumlu sonuçlar doğuracağını söylemek mümkündür (Gökçe, 2010).

Yenilikçiliğin işletmeler için önemli unsurlarından bazılarını rekabet üstünlüğü, maliyet avantajı, pazar payında artış, ürün ve hizmetin kalitesinde artış, müşteri memnuniyeti olarak sıralamak mümkündür. Toplumsal anlamda yenilikçiliğin önemini refah, yaşam standartları, istihdam artışı, kaynakların etkin ve verimli kullanımı, sürdürülebilir ekonomi, dışa bağımlılığın azalması ve girişimciliğin artması şeklinde sıralamak mümkündür (Uzkurt, 2010).

2.3.2. Yenilikçilik Türleri

Yenilik ve yenilikçilik üzerinde durulurken ürün yeniliği ve süreç yeniliği olmak üzere iki kavram üzerinde önemle durulmaktadır. Birbiriyle ilişkili olan ve çoğu zaman karıştırılan bu iki kavram özünde birbirinden farklı anlamlar taşımaktadır. Özellikle süreç yeniliğinin aşamalı olarak ilerleyen radikal yenilikleri ifade ettiği vurgulanmaktadır. Ürün yeniliği ise süreç yeniliğinin bir sonucu ve çıktısı olarak değerlendirilmektedir. Yenilikçilik kavramı sınıflandırılırken örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği de diğer kategoriler olarak ele alınmaktadır (Bayındır, 2007).

Yenilikçilik kavramı açıklanırken daha önce olmayan bir ürün veya hizmetin uygulamaya konması veya mevcut ürün ve hizmette değişiklikler yapılması olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan hareketle örgütsel anlamda veya işletmeler bazında yenilikçiliğin farklı bilgi ve yeteneklerin bir araya gelerek yeni bir olgu geliştirme veya kullanmaları olarak düşünülebilir. Yeni bir olguyu kullanma ile kastedilen yöntem veya sistemsal yenilikler olup daha geniş anlamda süreç yeniliğinden söz edilmektedir. Örgütsel anlamda yenilikçiliğin ürün/hizmet ve süreç yenilikçiliği olarak kategorize edilmesi de bu bağlamda ele alınmaktadır. İşletme açısından ürün/hizmet veya süreç yönelik yenilik ne kadar başarılı olursa işletmenin başarısı da aynı yönde etkilenecek ve yenilikçiliğin performans üzerindeki etkisinden söz edilebilecektir (Çelik, 2011).

2.3.2.1. Ürün Ve Hizmet Yeniliği

Wan ve arkadaşlarına (2005) göre ürün yeniliği yeni ürün ve hizmet üretme amacını gütmekte ve üretilen her yeni ürün yeni tüketici ve pazar kazandırmakta; tüketicilerin memnuniyet düzeyinin artırılmasında fayda sağlamaktadır (Çolak, 2017).

Ürün ve hizmet yeniliği, diğer adıyla yeni ürün ve hizmet geliştirme tüketicinin yeni olarak algıladığı ürün, hizmet veya malın üretilmesi veya sunulmasını ifade etmektedir. Tüketici mevcut olan ürün veya hizmette olumlu yönde farklılık algılıyorsa bu olgu da ürün veya hizmet yeniliği olarak kabul edilmektedir. Ancak ürün ve hizmet yeniliği tek başına gerçekleşmemekte; yeni ürün veya hizmetin süreç yeniliği ile ortaya çıkabileceği kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle önce üretim veya hizmet sunum sürecinde yenilik gerçekleştirilmesi ve ardından yeni ürün veya hizmetten söz edilmesi mümkündür. Üretim veya hizmet sunumunda yeni teknolojilerin kullanılması, örgütsel politikalarda değişiklik, yeni pazarlara yönelik yeni fikirlerin geliştirilmesi gibi yenilikler ürün ve hizmet yeniliğini ortaya çıkarabilecek olgular olarak sayılabilir (Şener, 2011).

2.3.2.2. Süreç Yeniliği

Kavramın adından da anlaşılacağı gibi yeniliğe yönelik veya yenilikçilik sürecinde kullanılan araç-gereç, ekipman, yöntem ve teknikler, takip edilen prosedür, maliyet politikası, kaliteyi artırma stratejileri, üretimden teslimata kadar tedarik zinciri

gibi pazarlama unsurlarının yenilikçi bir yaklaşımla yeniden gözden geçirilmesi sürecini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle süreç yeniliği ürün ve hizmetin üretiminden sunumuna kadar olan süreçteki tüm unsurların değişimine yönelik yeniliklerdir. Ürün yeniliği ile bir bütün oluşturmakta ve her iki kavram birbirini tamamlamaktadır. İşletmelerin süreç yeniliğine dikkat etmelerinin temel iki nedeninin kalite artışı ve maliyet azaltma olduğu öne sürülmektedir (Top, 2008).

Süreç yeniliğini tasarımdan üretim aşamasına, üretimden kalite kontrolüne kadar geçen olaylar zinciri olarak tanımlamak mümkündür. Hizmet açısından ise yeni hizmet veya hizmette yenilik, yeni fikrin ortaya çıkışından sunumuna kadar geçen olaylar zinciri olarak tanımlanabilir. Süreç yeniliğinin etkin bir şekilde yürütülmesi yeni fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmakla mümkün olduğu gibi süreç yeniliği sayesinde maliyet azaltmak da mümkündür. Bu da işletme performansına olumlu yönde katkı yapacak bir unsur olup rekabet avantajı açısından stratejik öneme sahip bir olgu olarak kabul edilmektedir (Durna, 2002).

2.3.2.3. Örgütsel Yenilik

İşletmelerin süreç yeniliği ve sonucu olarak ürün ve hizmet yeniliği gerçekleştirebilmesi örgütsel anlamda yenilenmesi ile mümkün olmaktadır. Zira benzer şartlar benzer sonuçları doğurur anlayışından hareketle mevcut örgütsel yapının süreci yenilemesi, yeni çıktılar (ürün ve hizmet) elde etmesi çok da mümkün görünmemektedir. Bu nedenle yenilikçilik kavramı ele alınırken örgütsel yapının da yenilenmesinin gerekliliğinden söz edilmektedir. Burada sözü edilen örgütsel yenilenme mevcut yapıdaki lider ve iş görenlerin yerine yenilerinin getirilmesi değil aksine lider ve takipçilerinin kendini yenilemesi, yenilikçi fikirlerini açıklayıp uygulamaya koyabilmesi ile mümkündür. Örgütsel yenilikte dış kaynak kullanımı da önemli görülen konular arasında gösterilmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütsel yapı yenilikçilik için yeterli değilse yenilenmeyi dış kaynak kullanımıyla kolaylaştırmak mümkündür. Örgütsel yenilikte diğer önemli bir konu da örgütün vizyon ve misyonunda yeniliğe gidilmesi; iç ve dış paydaşlar ile ilişkilerini değiştirmesi, mevcut pazarda payını artıracak veya yeni pazarlar bulabilecek yapıların oluşturulması söz konusudur (Elçi, 2006).

2.3.2.4. Pazarlama Yeniliği

Yenilikçiliğin diğere bir boyutu da pazarlama aşamasında görülen; yeni olan ürün ve hizmetin farklı bir anlayışla pazarlanma sürecini ifade etmektedir. Zira yeni ürün ve hizmetin eski anlayışla sunulması ticari anlamda başarısızlık riskini de beraberinde getirmektedir. Pazarlamada yenilik ile ürünün tasarımından itibaren meydana gelen değişikliklerin dikkate alınması, ürünün görselindeki ve tüketiciye sunduğu yeni fonksiyonların ifadesi vurgulanmaktadır. Pazarlamada yenilik ürünün satış kanallarında değişiklik, ambalajında görsel vurgulamalar, sunduğu yeni teknolojik unsurların ön plana çıkarılması şeklinde örneklenebilir (Elçi, 2006).

2.3.3. Yenilikçilik Süreci Ve Aşamaları

Yenilikçilik süreci ve aşamaları yeni olan fikirlerin ortaya çıkışından fikirlerin uygulamaya geçirilmesine kadar geçen aşamaları ve süreci ifade etmektedir. Sürecin ilk aşaması yeni fikirlerin uygulanabilmesi için ön hazırlığın yapılmasını içermektedir. Bu aşamada yeni fikirlerin çeşitli analizlerden geçirilmesi ve en iyi fikrin ortaya çıkarılmasını içermektedir. Risk unsurları, teknik ve mali analizler sonrasında projelendirme yapılarak prototipler oluşturulur veya yeni bir hizmet sunulacaksa denemeleri gerçekleştirilir. İkinci aşamada yeni bilgi, teknoloji ve bilimsel imkânların kullanılacağı araştırma geliştirme aşamasıdır. Bu aşamada bilgi birikiminden yararlanılarak üretim ve uygulama için en uygun faaliyetler belirlenir. Üçüncü aşamada pazarlanabilir ürün ve hizmete dönüştürme, diğere bir ifadeyle ticarileştirme sürecinden söz edilmektedir (Tuncel, 2011).

Yenilik üzerine yapılan araştırmalarda araştırma geliştirmenin üzerinde çokça durulmuş ve araştırma geliştirmeye verilen önem ile yenilikçiliğin doğrusal bir şekilde hareket ettiği kabul edilmiştir. Bu görüş önemini korumakla birlikte tek başına anlam ifade etmediği; yenilikler üzerinde çevresel faktörlerin önemli etkisinin olduğu bununla birlikte farklı faktörlerin etkileşiminin yenilik üzerinde etkili olduğu kabul görmeye başlamıştır. Bu anlayışla yeniliğin etkili ve başarılı olması için başta doğrusal, eş zamanlı bağlantı, etkileşimli, sistematik ve öğrenen ağ modelleri olmak üzere çeşitli modeller geliştirilmiştir (Uzkurt, 2010).

2.4. Performans

Performans kavramının farklı disiplinlerde farklı tanımları görülmektedir. Genel anlamda performans kavramı bir etkinlikten elde edilen nitel veya nicel sonuç olarak açıklanabilir. İşletmeler açısından değerlendirildiğinde işletmenin hedeflerine ulaşma düzeyi olarak ifade edilebilir. Performanstan söz edilebilmesi için performansı ölçülecek nesne, ölçülecek boyut ve ölçüm kriterinin bulunması gerekmektedir (Laitinen, 2002).

İşletme açısından performans satış, pazar payı, karlılık, stratejik hedefler gibi örgütsel hedeflerin gerçekleştirilme düzeyindeki başarı olarak ifade edilebilir. İşletme performansına ilişkin tanımları çoğaltmak mümkündür. İşletme hedeflerine ulaşılabilmesi için gösterilen tüm çabaların sonuçlarının değerlendirilmesi de başka bir performans tanımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir tanımda ise işletmenin var olan durumdaki kaynakları, potansiyel gücünden yararlanma düzeyi performans olarak ifade edilmektedir. İşletmenin ulaşmaya çalıştığı hedefler gelecekteki pozisyonu ve konumunu hedeflediğinden bu hedefe ulaşılabilirlik durumu işletmenin performansı ve başarısı olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2005).

İşletme performansına ilişkin yapılan tanımlarda örgütsel hedefler ve bu hedeflere ulaşılma düzeyinden söz edilmektedir. Gerçekte performansın ölçülebilmesi için öncelikle ölçülecek olgunun ve ölçüm kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmelerin gerçekte amaçları da belirledikleri hedeflere ulaşabilmektir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel hedefe ulaşma düzeyinin performans olarak nitelendirilmesi doğru bir tespit olacaktır. Ancak dikkat edilmesi gereken husus finans, muhasebe, yatırım gibi nicel hedefler ve ölçüm kriterlerinin tek başına yeterli olmayacağıdır. İşletme performansı değerlendirilmesinde hedeflere ulaşılırken kullanılan sermaye, işgücü gibi kaynaklar ve bu kaynakların amaca uygun, tasarruflu kullanımı, işletmenin uğradığı kayıplar ve karşılaştığı risklerin de dikkate alınması gerekmektedir. Nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanılarak ölçülebileceği bu unsurlarla birlikte yalnızca nitel olarak ölçülebilen unsurların giderek önem kazandığı da görülmektedir. Bunların başında ürün veya hizmeti tüketen müşterilerin memnuniyeti başta gelmektedir. Müşteri memnuniyeti anket, müşteri ilişkileri, şikâyet ve öneriler ile ölçülmekle birlikte finansal performansta olduğu gibi nicel bir ölçümden ziyade nitel ölçüm

yönteminden söz etmek mümkündür. Zira sayılan yöntemler değerli birer dönüt olmakla birlikte sonuç olarak nasıl bir başarı yakalandığı nicel olarak ölçülememektedir (Gavrea, Ilieş ve Stegorean, 2011).

2.4.1. Performans Ölçmenin Önemi

Performansın tanımları yapılırken performansın ve ölçülmesinin önemi konusunda da görüşler öne sürülmektedir. Örgütsel başarıyı ifade eden performansın toplum açısından önemli olduğu; bu önemin ekonomik açıdan başat öneme sahip olduğu belirtilmektedir. Ancak işletmenin performansının ülkenin içinde bulunduğu sosyal, siyasal ve ekonomik koşullarla ilişkili olduğu ve işletme performansının söz konusu değişkenlerle sınırlı olduğu kabul edilmektedir. İki yönlü etkiden söz edilebilecek böyle bir durumda öncelikli olarak işletmenin performansının ve başarısının yükselmesi üzerinde durulmakta ve ülkedeki başarılı işletme sayısının artması ile ülke ekonomisinin ve refahının artacağı, dolayısıyla siyasal ve sosyal alanlarda da toplumsal refahın kazanılacağı ifade edilmektedir. Burada önem verilen diğer bir husus da performansın kalıcı ve sürekli olmasıdır. Zira işletmelerin düzenli ve yüksek performansa sahip olması sosyal ve ekonomik dengenin de sağlanacağı gerçeğini karşımıza çıkarmaktadır. Bu nedendir ki yönetim bilimleri açısından işletme performansı veya diğer bir ifadeyle örgütsel performans sürekli olarak işlenen konular arasında yer almaktadır (Gavrea, Ilieş ve Stegorean, 2011).

İşletme performansının ölçülmesinde diğer önemli bir husus da işletmenin pazarda tutunması, başarısı ve sürekliliğinin sağlanmasının performansla ilişkili olmasıdır. Zira finansal veya müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan performansın düşük olması ve bu durumun ölçülmemesi durumunda işletmenin başarısını sürdürmesi, pazarda tutunması, yeni müşteriler kazanması veya mevcut müşterilerini tutabilmesi mümkün görünmemektedir. Daha açık bir ifadeyle performansın ölçülmesi işletmenin mevcut duruma ve gelişmelere seyirci kalmasını önlemekte; önlem almasına katkı sağlamaktadır (Koçel, 2005).

2.4.2. Hizmet Sektöründe Performans Ölçütleri

Hizmet sektöründeki işletmelerin organizasyon yapısındaki uygunsuzluk ve iş yapısındaki verimsizlik müşteri memnuniyeti konusunda olumsuzluğa ve işletme performansının düşmesine neden olmaktadır. Hizmet işletmelerinin rekabetçiliği doğru bir örgütsel yapıya, dolaylı olarak verimli bir iş yapısına ve sonuç olarak müşteri memnuniyetine bağlıdır. Bu nedenle hizmet sektöründe performansın ölçülmesi büyük önem arz etmektedir. Hizmet sektöründe performansın ölçülmesinde çeşitli kriterlerden söz edilmektedir. Bu kriterler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akbaba, 2013):

- İşletme karlılığına ilişkin göstergeler (satış, aktif karlılık, sermaye karlılığı),
- Belirli dönemlerdeki müşteri sayıları, müşteri harcamaları, satış hasılatı ve bu ölçütlerin dönemsel değişimi,
- Satış hasılatındaki artış, pazar değeri,
- İş görenlerin işletmeye bağlılığı, güveni ve verimliliği,
- Halka açık bir şirket ise hisse fiyatları,
- Algılanan hizmet kalitesi,
- Kapasite kullanım oranları

Hizmet sektöründe performans ölçüm kriterlerinin finansal ve finansal olmayan olmak üzere iki kategoride ele alınabileceği ifade edilmektedir (Işığınçok, 2008). Bu bölümde hizmet sektöründe finansal ve finansal olmayan performans ölçüm kriterlerine yer verilecektir.

2.4.2.1. Finansal Performans Ölçütleri

Hizmet sektörü açısından finansal performans ölçütleri “karlılık, likidite, sermaye yapısı, satış geliri, maliyet, pazar payı, kapasite kullanım oranı, kısa ve uzun vadeli borç ödeme gücü” olarak sıralanmaktadır. Her bir kriter önem arz etmekle birlikte karlılık, likidite ve sermaye yapısı en önemli finansal performans ölçütleri

olarak kabul edilmektedir. Finansal performans ölçütleri aşağıdaki gibi sıralanmakta ve açıklanmaktadır (Laitinen, 2002):

- Yatırımın geri dönüş oranı: İşletmenin üretim ve hizmet faaliyetlerini devam ettirebilmek için yapmış olduğu yatırımların geri dönüş oranı işletmedeki yatırım geri dönüş oranını göstermektedir.
- Verimlilik: İşletmenin elde ettiği cironun toplam personel sayısına bölünmesi ile elde edilen kişi başı ciro işletmenin verimliliğini ifade etmektedir.
- Karlılık: İşletmenin satışlarından elde ettiği gelirin maliyet ile ilişkisini göstermekte olup işletmenin devamlılığı için hayati önemdedir.
- Yatırım karlılığı: Daha yüksek ciro ve karlılık için yapılan yatırımın, yatırım yapılmaması durumunda elde edilecek kar ile karşılaştırılması,
- Pazar payındaki değişim: İşletmenin pazar payındaki konumu, küçülme veya büyüme durumu

Yukarıda ifade edildiği gibi hizmet sektöründe finansal performans ölçütlerinin çok boyutlu olarak ele alınması gerektiği ifade edilmektedir. Finansal performansın ölçülmesi gerekliliği konusunda işletme faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesinin ancak nicel verilerle yapılabileceği öne sürülmektedir. Diğer bir neden ise uzun süredir işletme performansının finansal performansla ölçülmüş olması gösterilmektedir. Ancak işletme dışından performans değerlendirmesinin verilere erişimin yasal olarak sınırlı olması nedeniyle mümkün olmadığı bu nedenle finansal performans ölçümünün objektif olamayabileceği de dile getirilmektedir (Paksoy ve Ersoy, 2016).

2.4.2.2. Finansal Olmayan Performans Ölçütleri

İşletmelerin finansal performansı uzun süre önemli görülmeyle birlikte hizmet sektöründe her zaman geçerli olmadığı fark edildiğinden finansal olmayan performans göstergeleri önem kazanmıştır. Zira hizmet sektöründe performans salt finansal ölçütlere göre değerlendirilememekte; özellikle müşteri memnuniyetinin ölçülmesinin finansal olarak mümkün olmadığı kabul edilmektedir. Finansal olmayan performansın

hizmet sektöründe neden önemli olduğu konusu aşağıdaki gibi özetlenebilir (Yiğiter, 2011):

- Maddi olmayan varlıkların (marka, unvan, itibar, telif hakları vb.) ölçülmesi ve yönetilmesinin önemli olması,
- Maddi olmayan kaynakların (örneğin işgücü) yönetilmesinin gerekliliği ve öneminin fark edilmesi,
- Sektörel ve çevresel stratejilerin önem ve gerekliliği,
- Hizmet sektöründe hizmet sunumunun denetlenme gerekliliği,
- Müşteri memnuniyeti başta olmak üzere işletme stratejilerinin eyleme dönüşme durumu,
- Hizmet faaliyetlerinin sonuçlarının dikkate alınması gerekliliği,
- Hizmet sektöründe işletme faaliyetlerinin bütüncül olarak ele alınması gerekliliği.

Finansal olmayan performans ölçütlerinden iç ve dış müşteri memnuniyeti önemli performans kriterleri arasında gösterilmektedir. İç müşteri olarak kabul edilen iş görenlerin memnuniyeti hizmet sektöründe müşteri ile birebir ilişki içindeki iş görenlerin performansını yansıtmakta; dış müşterilerin memnuniyeti üzerinde doğrudan etkiye sahip olmaktadır. İş gören performansında iş görenlerin yenilikçi yaklaşımlarını ortaya çıkarabilmeleri; diğer bir ifadeyle yenilikçi performansları da işletme açısından ayrı bir öneme sahiptir. Hizmet sektöründe finansal olmayan performansın finansal performanstan daha önemli görülmesi yukarıda sayılan nedenlerle haklı gerekçelere dayanmaktadır. Sayılan finansal olmayan performans kriterlerinin dikkate alınması sonucu işletmenin artan müşteri ve pazar payı verimlilik ile birleştiğinde finansal performansın da artacağı bir gerçektir. Finansal olmayan performansın ölçülmesinde objektif kriterlerin olmaması, hizmet sektöründe finansal performans kriterlerinin uygulanamadığı durumlarda daha da önem kazanmaktadır. Finansal olmayan performans kriterlerinin uzun vadeli olması da önemini bir kez daha artırmaktadır (Çalhan, Çakıcı ve Karamustafa, 2012).

Finansal olmayan performans ölçütlerine ilişkin önemli görülen etkinlik ve etkililik, kalite, verimlilik aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır:

Etkinlik ve Etkililik: Hizmet sektöründe finansal olmayan performans kriterlerinden en önemlilerinden biri kabul edilen etkinlik ve etkililik işletmenin hedeflerine ulaşırken kaynakları nasıl kullandığı, stratejik gücünü nasıl değerlendirdiği ve örgütsel yapısını oluştururken çevresel kaynakları göz önünde bulundurma durumlarını ifade etmektedir. Etkin ve etkili bir işletme örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için en düşük maliyetle en yüksek seviyede verim almaya çaba göstermektedir. İşletmeler açısından etkinlik iş gören, hammadde, araç-gereç ve diğer kaynakların ne kadar etkin ve yeterli kullanıldığını göstermesi açısından önemli bir performans kriteridir. Etkinlik ve etkililiği faaliyetler sonucu ortaya çıkan performansın, başlangıçta belirlenen performansa yaklaşıma düzeyi olarak tanımlamak da mümkündür (Akkoc, Çalışkan ve Turunç, 2012)

Kalite: Finansal olmayan performansın diğer bir unsuru ürün ve hizmet kalitesidir. Nicel olarak ölçülemeyen kalite olgusu iç ve dış müşterilerin ürün ve hizmeti kendi kriterlerine göre değerlendirerek memnuniyetlerini ifade etmektedir. Müşteri açısından beklentinin karşılanması olarak ifade edilebilecek kalite kriteri işletmenin finansal olmayan performansının ölçümünde önemli bir yere sahiptir. Ürün ve hizmetten beklenti iç paydaşlar açısından işletmenin hedeflerine uygunluğu; müşteriler açısından kişisel beklentileri veya çevreye duyarlılığı ifade edebilmektedir. Beklentiye sahip çevreleri ve beklenti boyutlarını çeşitlendirmek mümkündür. Bu amaçla geliştirilmiş kalite belgeleri mevcuttur. Söz konusu kalite belgeleri (ISO 9001, ISO 10002) incelendiğinde işyerindeki çalışma standartlarından, ürün ve hizmetin sahip olması gereken özelliklere, müşteri memnuniyetine kadar geniş bir yelpazede kalite kriterlerinin olduğu gözlenmektedir. Kalite kavramı ile genel anlamda beklentiler ve bu beklentilerin ne düzeyde karşılandığı ifade edilmektedir. Performans göstergesi olarak değerlendirildiğinde ürün ve hizmetin müşterinin beklentilerine uygunluğu, kaynakların verimli kullanılması ve çevreye uygunluğu açısından işletmeye sorumluluklar yüklemektedir (Gavrea, Ilieş and Stegorean, 2011).

Verimlilik: Finansal olmayan diğer bir performans kriteri olan verimlilik işletmenin tedarikçi ilişkileri, rekabet, müşteri memnuniyeti, öz sermaye gücünü kullanımı, yeniliklere yapılan yatırımlar, teknoloji kullanımı, çevreye uyum, sosyal ve

kültürel performans gibi kriterleri karşılayabilme durumu olarak ifade edilebilir. Zira işletme hedeflerine ulaşmak için söz konusu kriterlerin dikkate alınması işletmenin verimli olmasına katkı sağlamakta, bu da işletmenin performansını artırmaktadır (Kayabaşı, 2010).

2.5. Müşteri Odaklılık İle Yenilikçilik İlişkisi

Müşteri odaklılık işletmelerde görev yapan bütün çalışanların müşteriler için gayret göstermesi, tüm çalışanların dış müşterilerin beklenti ve taleplerinin yerine getirilmesinden ve memnun edilmesinden sorumlu olması anlamına gelmektedir. Bu şekilde bir işletme ortamı, dış müşteri tatminini amaçlayan ve bundan dolayı müşterilerini tanıyan ve onları tanıyan işletmelerdir. Bundan ötürü müşteri odaklı işletmeler çok farklı kaynaklardan müşterilere ilişkin bilgi elde etmeli ve muhtelif nicel tekniklerden istifade ederek müşteri memnuniyetini ölçmelidirler (Özdaşlı, 2006).

Müşteri odaklılığın yenilikçilik üzerindeki etkisi konusunda fikir birliği olmadığı literatürde yapılan çalışmalarda görülmektedir. Bazı araştırmacılar müşteri odaklılığın bazen yenilikçi ürün geliştirme ve AR-GE araştırma faaliyetlerini engellediğini ifade etmektedir. Bu görüşü savunanlar, mevcut pazarları çok yakından dinlemenin, ticarileştirme teknolojisinde bir engel teşkil edebileceğini öne sürmektedir (Leonard-Barton, 1995).

Christensen ve Bower (1996), bazı işletmelerin, sektördeki istikrarsızlık dönemlerinde, sektördeki liderlik konumlarını kaybettiğini, çünkü müşterilerini çok dikkatli dinlediklerini bildirmektedir. Müşterilerin görüşüne çok fazla odaklanmanın, işletmeleri statükoyu korumaya yönlendirdiği ve bu nedenle yeni çıkan teknolojilerin ve yeni malzemelerin yararlarını hayal edemediği anlamına gelmektedir (Ulwick, 2002). İşletmelerin müşteriler tarafından yönlendirilmesinin ötesine geçmesi gerektiği öne sürülmektedir (Hamel ve Prahalad, 1994). Bu eleştirel görüşe rağmen, sadece birkaç çalışma müşteri yönelimi ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi ampirik olarak incelemiştir (Lukas ve Ferrell, 2000). ABD'li işletmeler üzerinde yaptığı bir çalışmada Gatignon ve Xuereb (1997), talebin belirsiz olduğunda müşteri odaklılığın ürün yenilikçiliğini desteklediğini tespit etmiştir.

Han ve diğeri (1998) ABD bankalarını incelemiş ve müşteri odaklılığı ile teknik ve idari yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. ABD'li imalat işletmelerinden bir örneklem kullanarak araştırma yapan Lukas ve Ferrell (2000), müşteri odaklılığın dünyaya yeni ürünlerin tanıtımını artırdığını tespit etmiştir.

Berthon ve Hulbert (2004), yenilikçilik ve müşteri odaklılık kavramları arasındaki ilişkiye yönelik araştırma yapmışlar ve bu bağlamda bu iki kavram arasındaki ilişkinin önemini gösteren bir model ortaya koymuşlardır. Salomo ve arkadaşları (2004) müşteri odaklılığın işletmelerde yeni ürün geliştirme konusunda işletmeler açısından olumlu sonuçlar verdiğini tespit etmişlerdir. Yazarlar müşteri odaklılığın yeniliklerin yapılmasına imkan tanıdığını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan Victorino (2005) yapmış olduğu çalışmada otel işletmelerinde, hizmetlerin (mutfak, geziler, çocuk programlar vb.) müşterilerin tatil maksadıyla otel seçimi üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Matsuo (2006) yapmış olduğu çalışmada müşteri odaklılık kavramının farklı bir yönden yenilikçiliğe katkı sağladığını ifade etmiştir. Buna göre yenilikçiliğin işletmelerde meydana gelen çatışmalara pozitif anlamda etki ettiği ve çatışmaları azalttığı ve bunun sonucunda yenilikçiliği desteklediği yazar tarafından tespit edilmiştir.

Desouza, ve arkadaşları (2008) da yenilikçiliğin müşteri odaklılığı ve müşteri sürekliliğini elde etmek açısından işletme yapısında yapılması gereken faaliyet ve değişikliklerin önemini açıklamıştır. Bulut ve arkadaşları (2009), müşteri odaklılığın, işletmelerde yapılan yenilik faaliyetleri ve finansal performansa pozitif anlamda etkide bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Marangoz (2010) tarafından yapılan çalışmada işletmelerin öğrenme ve yenilikçi yaklaşıma sahip olmalarının müşteri odaklılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda işletmelerde yenilikçilik odaklı faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde ve geleceğin işletmesi olma yolunda müşterilerin kayda değer bir kaynak teşkil ettiğini ortaya koymuştur.

Mazur ve Archova (2011) da yapmış olduğu çalışmasında işletmelerin yeni ürün oluşturma aşamasında müşteriler ile iş birliği ve koordinasyon sağlanmasının ve işletme bünyesinde görüş, öneri, şikâyet, birimleri oluşturulmasının önemli olduğunu

ifade etmiştir. Yazarlar işletmelerin başarısı açısından müşteri odaklı yenilikleri hayata geçirmelerinin gerekliliğini ve önemini ortaya koymuştur. Literatürde yapılan bu çalışmalardan özet yapılacak olursa müşteri odaklılık ile yenilikçilik arasında bir ilişkinin olduğu ifade edilebilir. Bu kapsamda literatür incelemesi sonucunda aşağıdaki hipotez ortaya konmuştur.

H1: Müşteri odaklılık ve yenilikçilik arasında bir ilişki bulunmaktadır.

2.6. Girişimci Odaklılık İle Yenilikçilik İlişkisi

Girişimci odaklıyla yenilikçiler arasındaki bağ J. Schumpeter'e kadar varmaktadır. Schumpeter firmaların temel işlevleriyle ilgili; bir icadı, önceden test edilmeyen uygulamaları ve teknolojik becerilerini kullanmakla üretim yöntemlerini dönüştürmek ve biçimlendirmektir. Girişimcilerin yeni bulunmuş etkinlikleri yaratıcı yıkıma (creative destruction) sebep olurlar. Bu yeni bulunan etkinlikler Schumpeter tarafından sıralanması şöyledir (Kanellos, 2013).

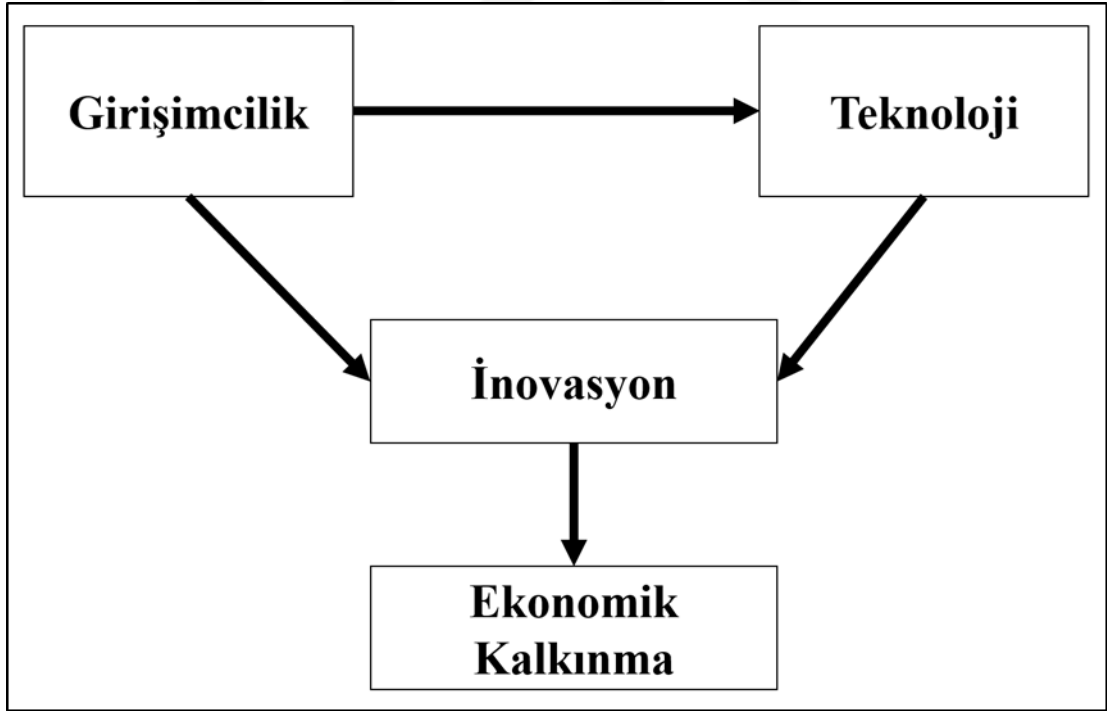
Yeni ürünün tanıtılması: Bu çıkan yeni ürün için tüketiciler öncesinde hiç görmedikleri bir ürün olmasıyla birlikte, var olan bir üründeki kaliteyi artırmak şeklinde de tanıtılabilir.

- Yeni üretim yöntemi geliştirme (Örnek: süreç yenilemesi),
- Yeni piyasa açılması (özellikle de ihracatçı olan piyasalar yeni pazarlara açılarak sağlanabilir),
- Yeni hammadde arzının ya da yarı-mamulün keşfedilmesi,
- Yeni endüstriyel bir organizasyon düzenindeki yapıların geliştirilmesi (tekeli yaratmak ya da var olan tekeli yıkmak, organizasyonel yenilikçilik gibi).

Schumpeter'in söz ettiği organizasyonel yapıların geliştirilmesi için ve her şeyden önce Post-Fordist döneminden beri yenilikçilik etkinliklerinin hızlanmasında bazı gelişmeler etkili olmaktadır. Bu gelişmeler şöyle sıralamak mümkündür (Hine ve Kapeleris, 2006):

- Çevrenin, en önce de küreselleşme etkisinin hızlı şekilde değişim göstermesi,
- Kitlesele üretimden gittikçe özelleştirmeye doğru gelişmekte olan yönelim,
- Üretim ve iletişim süreçlerinin gelişmesini sağlayan jenerik teknolojileri uygulaması,
- Ölçek ekonomileri vasıtasıyla fiyat rekabetindeki önemin gittikçe azalış göstermesi.

İleri teknoloji firmalarının oluşmaya başlamasının arkasındaki olguysa, girişimcinin becerileri ve risk alabilmesine bağlı görünen yenilikçilik yöntemiyle gereken teknolojilerin yapılmasıdır. Bunu Şekil 2.1'deki resimde incelemek mümkündür.



Şekil 2.1: Girişimci İşletmelerin Gelişmesinde Rol Alan Unsurların İlişkisi

Kaynak: Hine Ve Kapeleris, 2006: 12

Buna bağlı olarak yenilikçiliğin asıl rolü, firmaya kârlılık yakalatmaktır. Yenilikçilik bunun yanında girişimsel odaklılığın temelinde bulunmaktadır. Başarıyı

yakalamak isteyen girişimciler yeni bulunmuş olması gerekmektedir. Burada hangi çeşit yeni bulunan aktivitelerin gerçekleştirileceği; girişimci modeline, piyasa durumuna ve ürün ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterir (Hine ve Kapeleris, 2006). Zhao ve arkadaşlarının incelemeleriyle (2005), yenilikçilik ve girişimsel odaklılığın arasında olan ilişkiye dair önemli açıklamalar yapmışlardır. Zhao ve arkadaşları bunun hakkında;

Girişimsel odaklılık ve yenilikçilik birbirlerini tamamlamaktadır. Bunun nedeni yenilikçilik girişimsel odaklılığın kaynağını oluşturmaktadır. Girişimcilikse yenilikçiliğin gelişmesinde ve ekonomik değer kazanmasında yardımcı olmaktadır.

Girişimci birey, iş alanını genişleterek büyümeyi desteklemek için yenilikçiliği aracı yapmaktadır. Ayrıca girişimcilik ve yenilikçilik yeni girişimler için başlangıç aşamalarıyla sınırlı kalmayan bütüncül ve dinamik süreçleri kapsar.

Girişimsel odaklılığın ve yenilikçiliğin gelişimi ve yenilikçiliğin başarılı olarak ticarileştirilebilmesi için yönetim tarzı ve organizasyonel kültürün yenilikçi odaklı ve destekler nitelikte olması önem arz eder.

Girişimsel odaklılığın yenilikçiliğin tamamlayıcısı olduğunu ispatlayan mekanizmalardan biri de girişimcilik yönelimi olarak görülür. Girişimcilik yönelimi; karşısına çıkacak yeni fırsatları belirleyerek oluşturulmasında yöneticilerin içerisinde oldukları strateji-geliştirme aşamalarını ve uygulamalarını açıklamaktadır. Bu yönelimde, firma üyeleri karar verme aşamalarına katılarak; özerklik, yeni bulunan ve proaktif olma, rekabetçilikte ileri atılma ve risk alma şeklinde dört boyutta toplanır (Dess ve Lumpkin 2005). Özerklik, bir bireyin ortaya koymak istediği bir iş düşüncesi ve vizyonu veya takımların birbirinden bağımsız şekilde faaliyette olmaları demektir. Yeni bulunan olma; yeni hizmetler, ürünler ve süreçler geliştirmek için yaratıcı ve deneme süreçler yardımı ile yenilikçi yapma yeteneğini gösterir. Girişim imkanlarını keşfetmeye çalışan firmalar, yenilikçi takım üyelerindeki keşfetme zamanına ket vurabilen stratejik kuralların ve Organizasyonel nitelikteki geleneklerin etkilerinde kalmadan bağımsız şekilde hareket ettiği iş ortamlarını oluşturmalıdır. Proaktif olma, firmadaki araştırma gayretlerine katkı sağlayacak gelecek odaklı ve fırsatları kollayan bakış açısını içinde değildir. Girişimsel odaklılık yöneliminde öteki iki boyutunu

gösteren rekabetçilikte atılganlık ve risk alma unsurlarınaysa yenilikçilik imkanlarının işletilmesi ile görevlendirilmiştir.

H2: İşletmelerde girişimsel odaklılık ile yenilikçilik arasında bir ilişki mevcuttur.

2.7. Müşteri Odaklılık İle Performans İlişkisi

Müşterilerin talep, istek ve gereksinimlerine cevap verecek potansiyeli olan işletmelerin, rekabet açısından diğer işletmelere nazaran daha üstün oldukları ifade edilmektedir. Johnson, Lee, Saini ve Grohmann (2003) müşteri odaklılık yaklaşımının, var olan müşteriler hakkındaki bilgilerin işletme bünyesinde muhafaza edilmesi ve analiz edilmesi, müşterilerin talep ve gereksinimlerinin anlaşılması ve bu talep ve gereksinimleri karşılayacak tepkilerin verilebilmesini gerektirdiğini ifade etmektedir. Bundan ötürü müşterilerle alakalı daimi surette bilginin toplanarak saklanması, analiz edilmesi ve bütün çalışanların bu bilgi ve analizlere vakıf olması, müşterilerin talep ve gereksinimlerinin işletme çalışanlarınca anlaşılması ve gereken çözüm yollarının bulunması açısından fayda sağlayacaktır. Müşteri odaklılık sonucunda pazardan elde edilen müşterilere ilişkin bilgiler, ürünlerin tasarım aşaması, tedarik zinciri yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında yapılan faaliyetlerde çok önemli girdiler sağlayacaktır. Bunun sonucunda bahse konu yönetim tarzı sonucunda, işletmeden çıkar elde eden grupların çıkarları ve genel olarak da işletme performansı doğrudan olumlu anlamda etkilenecektir (Bulut, Yılmaz ve Alpkan, 2009).

İşletmelerin uzun vadeli çıkarları bakımından müşteri odaklılık son derece önem arz eden bir konudur (Han vd., 1998). Müşteri odaklı yaklaşımın işletme performansı açısından birçok anlamda etkisi mevcuttur (Hurley ve Hult, 1998). Öncelikle işletmelerin yapmış olduğu kârın müşteri odaklılığın bir ödülü olduğu ifade edilebilir. Çünkü bağlılığı yüksek müşteri elde edilmesini sağlayan bu strateji işletmenin uzun vadede kârlılığını yükseltmektedir (Deshpande vd., 1993). Diğer taraftan yapılan yeniliklerde müşterilerin talep ve gereksinimleri iyi bir şekilde tespit edildiğinden, başarı oranının yükseldiği görülür. Bununla beraber, müşteri odaklılık aidiyeti yüksek müşteri kazanılmasını sağlayarak yeni müşteri kazanma maliyetini de düşürmektedir. Var olan müşterileri muhafaza etmek her zaman yeni müşteri edinmeye nazaran daha

az maliyeti gerektirir. Müşteri odaklılık ürün kalitesi ve yeni ürün başarısının yükselmesini sağlayarak işletmenin pazar payı ve satışlarında iyileşme sağlamaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993). Ayrıca diğer bir pozitif performans çıktısı ise müşteri odaklı işletmelerin müşteri tutma oranını, varlıklarının getirisini ve insan kaynağı yönetimi becerilerini artırmasıdır. Müşteri odaklı yaklaşım, müşterilerin memnuniyet düzeylerini izleme ve ölçmeyi de gerektirmektedir. Nitekim memnuniyet düzeyine göre ürün ve hizmetlerde müşteri talep ve gereksinimlerine bağlı olarak değişimler yapılabilmektedir. Bunun neticesinde ise var olan müşteri elde tutularak satışlar ve pazar payı açısından artış sağlanabilir ve bunun sonucunda da işletme performansında yükselme sağlanabilir (Pelham ve Wilson, 1996).

Ampirik olarak, müşteri odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi çoğunlukla pazar odaklılığı ve performans arasındaki pozitif bağlantıdan kaynaklanmaktadır (Narver ve Slater 1990; Jaworski ve Kohli 1993; Baker ve Sinkula 1999). Pazar odaklılık, dış pazar ortamına odaklanan organizasyonel süreçleri içerir, bu nedenle bu yaklaşıma sahip firmalar, ortaya çıkan pazar ihtiyaçlarına cevap vermek için daha iyi bir konuma erişirler (Matsuno, Mentzer ve Özsoy 2002; Slater ve Narver 1995).

Müşteri odaklılığının işletme performansı üzerindeki etkiyi araştıran Hacjat (2002) müşteri odaklılığın performans üzerinde olumlu etkisini ortaya koymuştur. Appiah-Adu ve Singh'in (1998) yaptığı çalışma da benzer şekilde küçük ve orta ölçekli işletmelerde müşteri odaklılık ve performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Müşteri odaklılık, küçük firmalarda başarı için tartışmalı olarak daha önemlidir, çünkü büyük firmalardan farklılaşma kaynağı sağlar ve yöneticiler ile müşteriler arasında büyük firmalarda yaşananlardan daha doğal etkileşim söz konusudur. Dolayısıyla, geniş kapsamlı teorik çalışmalara ve müşteri odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisine ilişkin sınırlı ampirik kanıtlara dayanarak, aşağıdaki hipotezi çıkartabiliriz:

H3: İşletmelerde müşteri odaklılık ile performans arasında bir ilişki mevcuttur.

2.8. Girişimci Odaklılık İle Performans İlişkisi

İşletmelerin bünyesinde gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetlerinin işletmelerin performans üzerinde olumlu bir etkinin elde edildiğine yönelik bir çok araştırmacının araştırma yaptığı gözlenmektedir. Burgelman (1985) tarafından yapılan çalışmaya göre girişimcilikle stratejik yönetim arasında var olan ilişkide performansın önemi ortaya konulmuştur. Pinchot (1985) ise girişimcilik ile performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Diğer taraftan Zahra ve Garvis (2000) uluslararası girişimcilikle performans arasındaki ilişkiyi incelerken, Wiklund ve Shepherd (2005) ise küçük işletmeler kapsamında iç girişimcilik ile performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmalar incelendiğinde genel olarak işletmelerde girişimcilik faaliyetlerinin işletme performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda müteakip paragraflarda işletmelerde girişimsel odaklılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar özetlenmiştir.

Gürel (2011) yapmış olduğu çalışmada işletmelerin iç çevresi ile dış çevresinin iç girişimcilik ile ilişkisini incelemiştir. Yazar ayrıca iç girişimciliğin (süreç yeniliği, yeni iş gelişimi, ürün/hizmet yeniliği, risk alma, kendi kendini yenileme, pro aktiflik) işletmelerin performansları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışma sonucunda işletmenin iç ve dış faktörlerinin, iç girişimcilik üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ve buna bağlı olarak iç girişimciliğin de işletmelerin performanslarını olumlu anlamda etkilediği tespit edilmiştir.

Covin ve Slevin (1991) ise girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, işletmeler içerisinde icra edilen girişimcilik uygulamalarının büyüme ve karlılık anlamında çok daha iyi örgütsel çıktıları sağladığı ve işletmenin performansına katkı verdiği tespit edilmiştir.

Chang (1998) tarafından girişimsel odaklı faaliyetlerin, uygun bir örgüt yapısının da etkisiyle işletmelerin performansına olumlu anlamda katkı sağlayacağı tespit edilmiştir. Lumpkin ve Dess (2001) ise girişimsel odaklı anlayış bağlamında pro-aktif olma, işletmenin pazarda var olan fırsatlara göstermiş olduğu yanıtları ifade etmektedir. Yazarlara göre güçlü bir pro aktif yaklaşım işletmeye pazarda meydana gelen değişim veya gereksinimleri öngörme ve bu değişim ve gereksinimlere yanıt vermede önlerde bulunma becerisine sahip olma anlamına gelmektedir. Bahse konu

yazarların ampirik çalışmalarında, girişimsel odaklılık kapsamında pro-aktif beceriye sahip olmanın satışlarda büyümeye, satışların geri dönüş oranında yükselmeye ve karlılığa olumlu etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Kısa bahse konu performans ölçütleri üzerinde girişimsel odaklılığın alt boyutlarından pro-aktif olmanın olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz (2005) tarafından girişimsel odaklılık ve performans arasındaki ilişkinin ortaya konulmasına yönelik Türkiye’de faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üzerinde uygulamalı bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucunda girişimsel odaklılığın (risk alma, proaktiflik, inovasyon) işletmelerde gerek finansal ve gerekse de finansal olmayan performans ölçütlerinin üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer biçimde, Aktan ve Bulut (2008) Türkiye’de faaliyet gösteren 312 büyük ölçekli işletmenin katılımı ile yapmış oldukları çalışmada, kurumsal anlamda girişimcilik ile (risk alma, yenilikçilik, rekabetçi agresiflik, proaktiflik) finansal performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bahse konu çalışmada, Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede kurumsal girişimciliğin finansal performansı artırmak açısından gayet önemli olduğu vurgulanmıştır.

Kemelgor (2002)’un çalışmasında, Hollanda ve ABD’deki firmaları karşılaştırılmış ve girişimsel odaklılığın kültürel farklılıklar ile karakterize olduğu tespit edilmiştir. Hollanda ve ABD’deki firmalar arasında girişimsel odaklılığın yoğunluğunda ve girişimcilik odaklılık ile iş performansı arasında anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Yapmış olduğu meta-analiz çalışmasında Yoo (2001)’nun, girişimsel odaklılığın yenilikçilik, proaktivite ve risk alma faktörleri ile performans arasında yakın ve olumlu ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Rauch ve diğerleri (2004), algısal performans ölçütlerine kıyasla girişimsel odaklılık ile amaç arasındaki ilişkideki farklılıkları tanımlayarak, girişimsel odaklılığın sadece seçilen iş başarısı göstergeleri ile ilgili olduğunu göstermektedir.

Altuntaş ve Dönmez (2010) kurumsal girişimcilik ile işletme performansını inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırmacılar Türkiye’de faaliyet gösteren küçük otel işletmeleri üzerinde yapmış oldukları çalışmada kurumsal girişimciliğin

işletmelerin bilhassa gerek finansal ve gerekse finansal olmayan diğer alanlardaki performanslarında etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamda, yenilikçiliğin, finansal bakımdan muhtelif ve kârlılık ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan pro-aktifliğin ise, kârlılık, büyüme ve likidite ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Saldırgan rekabetçiliğin ise karlılık, büyüme ve likiditeyle pozitif anlamda önemli bir ilişkiye sahip olduğu yazarlar tarafından ortaya konmuştur.

Wiklund ve Shepherd (2005) ise, işletmelerde gerçekleştirilen girişim yönlü çalışmaların istenen nihai çıktısının, performansta artış şeklinde olduğu ve yüksek düzeyde iç girişimcilik aktivitelerinin uzun vadede yüksek performans sağlayacağını ortaya koymuştur. Diğer taraftan, Wiklund ve Shepherd (2005), girişimsel odaklılık ile iş performansı arasındaki ilişkiyi Avrupa bağlamında genelleştirmenin zorluğunu belirtmektedir. Çalışmalarının bir sonucu, bulgularının İsveç'e (veya tüm İskandinav ülkelerine) özgü olup olmadığı veya sonuçlarının daha evrensel olup olmadığı sorusu olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, bu yazarlar, diğer iş kültürlerindeki bulguların evrenselliğini test etmek için diğer ülkelerde karşılaştırmalı araştırmalar önermektedir. Sonuç olarak işletmelerin performanslarının üzerinde girişimsel odaklılığın olumlu bir etkiye sahip olduğu literatür incelemesi sonucunda gözlenmiştir. Buna bağlı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: İşletmelerde girişimsel odaklılık ile performans arasında bir ilişki mevcuttur.

2.9. Yenilikçilik İle Performans İlişkisi

Örgütsel yenilikçi faaliyetlerin, süreç geliştirme faaliyetlerinin, yeni pazarlama yöntemleri tespit etmenin ve de en kayda değer olarak ürün odaklı yeniliklerin, işletmelerin üretim faaliyetlerini doğrudan etkilediği literatürde yapılan çalışmalarda ifade edilmektedir. Koufteros ve Marcoulides (2005) işletmelerde yenilikçilik gayretlerinin örgütsel öğrenmeyi beslediği, bunun sonucunda işlemlerin hızı ve kalitesinin arttığını ifade etmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojisi temelli araçların kullanımının, ürün geliştirme faaliyetlerini desteklediği ve çalışanların yeni projelere hızlı bir şekilde adım atabildiği görülmektedir. Bu durum işletmeye hızlı ve kolay bilgi

paylaşımı sayesinde esneklik ve hız kazandırarak işletme performansına olumlu anlamda katkı sağlamaktadır.

Yeni ürünlerin geliştirilmesi sürecinde üretim kayda değer bir işlevsel alan olsa da, pazarlama ve Ar-Ge alanları ile koordinasyonun sağlanması ile yeni ürünlerin geliştirilmesi olasılığının daha yüksek olacağı ifade edilmektedir (Song ve Xie,2000). İşletmelerin performansı açısından yeni ürün geliştirme aşamasında, Ar-Ge faaliyetleri ile yenilikçi yaklaşımların ortaya konması ve müşteri talep ve beklentilerine cevap verecek ürünlerin incelenmesi ve müteakiben Bayus (2008)'un da ifade ettiği üzere, pazar gereksinimlerinin dikkate alınarak, geri beslemeler sonucunda üretim yapılması önem arz etmektedir. Özet olarak, üretim performansını artırmaya yönelik yenilikçi yaklaşımların ve fikirlerin, işletmeye gerek içsel, ve gerekse de dışsal kaynaklı olabileceği ifade edilmektedir. Bu yenilikçilik yaklaşımının da işletme performansını arttırdığı vurgulanmaktadır.

Örgütsel yenilikçilik hakkında yapılan ampirik çalışmalar, yenilikçilik ve iş performansı arasında pozitif, doğrudan bir ilişki olduğunu göstermiştir (Damanpour vd, 1989; Han vd, 1998). Yenilikçilik / performans ilişkisinin ardındaki mantık, yeniliklerin çevresel değişimler ve belirsizlikler için başa çıkma mekanizması olarak işlev görmesidir (Damanpour ve Evan, 1984; Han vd, 1998).

Drucker'ın (1954) belirttiği gibi, yenilikçilik müşterileri oluşturmak için herhangi bir iş girişiminin kullandığı temel bir işlevi teşkil eder. Bazı araştırmalar, örgütsel bir kültür veya iklim olarak yenilikçiliğin bir işletmenin performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Hurley ve Hult (1998), devlet kurumlarındaki departmanlarda mevcut yenilikçilik kapasitesinin yanı sıra kuruluşun yeni fikirleri, süreçleri veya ürünleri başarıyla benimseme veya uygulama yeteneğini desteklediğini keşfetmiştir. Damanpour'a (1991) göre, işletmeleri bünyesinde yeniliklerin uygulaması işletme performansına ve etkinliğine önemli düzeyde katkı sağlamaktadır.

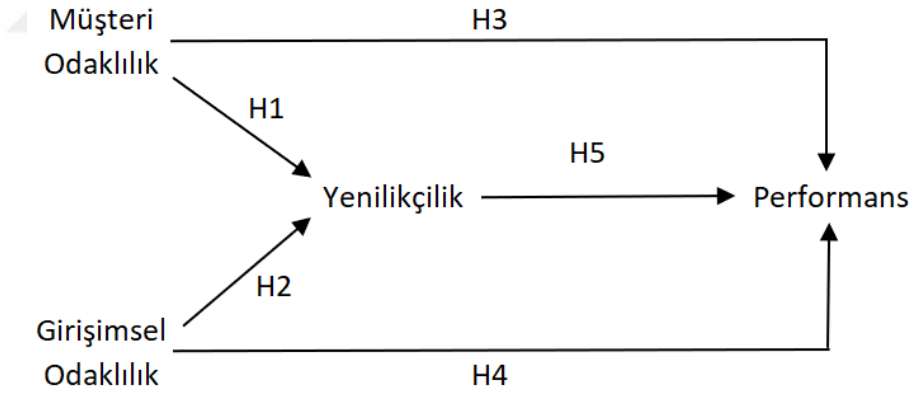
Desphande ve diğerleri (1993) Japon işletmelerini araştırmış ve yenilikçiliğin bir firmanın finansal performansı ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmalar, bir firmanın yenilikçiliğinin performansını artırdığını, çünkü organizasyon

üyelerini teknolojik ve pazar değişiklikleriyle başa çıkmak için yenilikçi hizmetler ve ürünler bulmaya teşvik ettiğini göstermiştir.

Quadros (2001) tarafından yenilikçilik ve performans arasındaki ilişkiyi incelemek maksadıyla 10,000 işletme ile görüşme yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda, yenilikçi faaliyetlerin ürünlerin kalitesinin yükseltilmesi, üretimde maliyetlerin düşürülmesi ve üretim esnekliği sağlanması bağlamında yapıldığı gözlenmiştir. Üretim performansının geliştirilmesi açısından bakıldığında, yeniliklerin bilhassa üretim süreçlerinin en kısa sürede, en az maliyet ve en yüksek düzeyde kalite ile gerçekleştirilmesine katkı sağladığı gözlenmiştir. Sonuç olarak yazar yeniliklerin sağladığı yarar ve katkı sayesinde üretim performansına olumlu katkı sağladığını tespit etmiştir. Özetle işletmelerde yenilikçilik ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu yapılan literatür taraması sonucunda gözlenmiştir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H5: İşletmelerde yenilikçilik ile işletme performansı arasında bir ilişki vardır.

Bu kapsamda yukarıda ifade edilen hipotezler Şekil 2.2’de verilmiştir.



Şekil 2.2: Araştırma Modeli

3. YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Bu çalışmada müşteri odaklılık ve girişimci odaklılığın hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yenilikçilik ve işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmesi amaçlanmıştır.

İşletmelerin performansı işletme karlılığı ve verimliliği açısından önemlidir. Bu bağlamda işletme performansına etki eden hususların tespit edilmesi ve yöneticilerin sonuçlarını işletmeye yansıtma sonuçları önemlidir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evrenini Türkiye'nin çeşitli illerinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bahse konu işletmelerde çalışan 202 kişi oluşturmaktadır.

Verilerin toplanmasında katılımcıların cinsiyet, yaş, mezuniyet, sektör ve tecrübe değişkenlerini ölçen demografik bilgi formu, "Müşteri Odaklılık Ölçeği", "Girişimsel Odaklılık Ölçeği", "Yenilikçilik Ölçeği" ve "İşletme Karlılığı Performansı Ölçeği"nden meydana gelen bir anket kullanılmıştır. Ankette bulunan soruların cevaplanması amacıyla (1= çok muhtemel, 5= çok muhtemel değil), üçüncü bölümde yer alan soruların cevapları için ise (1= kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) arasında 1-5 tipi Likert ölçeğinden istifade edilmiştir.

Veriler toplandıktan sonra verilerin analizi SPSS 25.0 paket program ile yapılmıştır. Veriler değerlendirilirken katılımcıların demografik özellikleri için tanımlayıcı istatistik metotları (Sıklık, Yüzde) kullanılmıştır.

Ölçeklerin faktör yapılarını ortaya koymak için geçerlilik çalışması olarak Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Ölçek güvenilirliği için Cronbach-Alfa katsayısı ile incelenmiştir.

Hipotezlerin çözümlenmelerinde H1, H2, H3, H4, H5 hipotezleri için doğrusal regresyon analizi kullanılmış. Hipotez altı için ise aracılık etkisinin göz önünde bulundurulduğu Hiyerarşik Regresyon Modeli kullanılmıştır.

Çözümlenmelerde iki değişken karşılaştırmasında veri seti normal normal dağılım gösterdiği durumlarda iki grup karşılaştırmalarında parametrik testlerden bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında ise gruplar normal dağılım göstermediği için non parametrik testlerden Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi yöntemiyle test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Bulguları

Bu araştırmanın bulguları kapsamında ankete katılım gösteren kişiler ile ilgili demografik özellikler, faktör analizi, korelasyon ve güvenilirlik analizi, regresyon analizi ele alınmıştır. Bu çalışmada hizmet sektörü özelinde müşteri odaklılık ve girişimci odaklılığın yenilikçilik ve performans üzerine etkileri incelenmiştir.

3.3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcılara ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.1’de verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların; % 33,2’si kadın, %66,8’i erkek olduğu, % 27,2’si 18-30 yaş aralığında, % 56,4’ü 31-40 yaş aralığında, % 16,3’ü 41 ve üstü yaş aralığında olduğu, %14,9’u lise düzeyinde, %54,4’ü Üniversite düzeyinde % 31,2’si Lisansüstü düzeyinde öğrenim gördüğü, %8,9’u lojistik sektöründe, %11,9’u perakende sektöründe, %14,4’ü sağlık sektöründe, %14,9’u Turizm/Otel/Restoran sektöründe, %29,2’si diğer sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde çalıştığı, %13,4’ü 1 yıldan az süredir, %24,8’i 1-3 yıl arası, %29,2’si 4-6 yıl arası, %16,3’ü 7-9 yıl arası, %16,3’ü 10 yıl ve üzeri süredir mevcut çalıştıkları işletmede çalıştıkları, %8,4’ü 1 yıldan az süredir, %13,4’ü 1-3 yıl arası, %18,3’ü 4-6 yıl arası, %17,8’i 7-9 yıl arası, %42,1’i 10 yıl ve üzeri süredir hizmet sektöründe çalıştıkları belirlenmiştir.

Tablo 3.1: Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

		N	%
Cinsiyet	Kadın	67	33,2%
	Erkek	135	66,8%
	Toplam	202	100,0%
Yaş	18-30	55	27,2%
	31-40	114	56,4%
	41 ve üstü	33	16,3%
	Toplam	202	100,0%
Öğrenim Düzeyi	Lise	30	14,9%
	Üniversite	109	54,0%
	Lisansüstü	63	31,2%
	Toplam	202	100,0%
İşletme Faaliyet Alanı	Lojistik	18	8,9%
	Perakende	24	11,9%
	Sağlık	29	14,4%
	Turizm/Otel/Restoran	72	35,6%
	Diğer	59	29,2%
	Toplam	202	100,0%
İşletmede Çalışma Süreniz	1 yıldan az	27	13,4%
	1-3 yıl	50	24,8%
	4-6 yıl	59	29,2%
	7-9 yıl	33	16,3%
	10 yıl ve üzeri	33	16,3%
	Toplam	202	100,0%
Çalışma Süreniz	1 yıldan az	17	8,4%
	1-3 yıl	27	13,4%
	4-6 yıl	37	18,3%
	7-9 yıl	36	17,8%
	10 yıl ve üzeri	85	42,1%
	Toplam	202	100,0%

3.3.2. Geçerlilik Analizi

Ölçeklere ilişkin faktör yapılarını ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi yöntem olarak maksimum olabilirlik yöntemi seçilmiştir. Rotasyon metodu için ise, en çok kullanılan varimax rotasyon metodu kullanılmıştır.

Tablo 3.2: Müşteri Odaklılık Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

	Çalışanlara Bakış	Rakiplere Bakış	Kendi İş Çevresinin Önemi	Müşterilerin Önemi	Kendine Bakış Açısı
MO23	,934				
MO24	,755				
MO22	,719				
MO21	,564				
MO14		,887			
MO15		,741			
MO16		,655			
MO9			,939		
MO10			,546		
MO1				,581	
MO2				,561	
MO3				,486	
MO19					,763
MO18					,565
Bartlett's Test/kikare değeri			1279,965 (p:0,000)(Sd:91)		
Açıklanan Varyans	18,911	13,215	10,372	9,864	9,571
KMO	,688				
Toplam Varyans (%)			61,933		

Müşteri odaklılık ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizine 24 madde ile başlanmış tüm maddeler için toplam korelasyon incelenmiştir. Madde-toplam korelasyonu, Cronbach Alfa değerinin iyileştirilmesinde kullanılır ve madde korelasyon değeri .25'den küçük olan maddeler atılmıştır. Yapılan analiz sonucunda madde-toplam korelasyon puanı .25'dan küçük olan ve birden fazla boyutta yüksek faktör yükü olan ayrıca yükler arasındaki farkın .10'dan düşük olan maddeler çıkarılmıştır. Bu kapsamda toplam 10 madde analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan 14 madde ile analiz tekrar yapılmıştır. KMO ,688 değer ile arzu edilen değere çok yakın ve anlamlı olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda orijinal ölçek için yapılan 6 boyutlu yapı yerine 5 alt boyut oluşmuştur. Bu nedenle araştırmanın geri kalanın 5 alt boyutla devam edilmiştir. Sonuç olarak 5 alt boyutta toplam 14 madde ile ölçek oluşturulmuştur. Dört alt boyutun gösterdiği toplam açıklanan toplam varyans yükü % 61,933 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.3: Açıklayıcı Faktör Analizi

Madde	Yenilikçilik	Kendini Yenileme	Madde	Girişimsel Odaklılık	Madde	Fiyat Performans	Madde	İşletme Karlılığı Performansı
Y20	,865		YİG2	,897	FP4	,870	İKP1	,926
Y23	,826		YİG4	,813	FP10	,847	İKP2	,916
Y21	,823		YİG3	,696	FP3	,826	İKP5	,873
Y19	,737		YİG5	,641	FP8	,757	İKP6	,873
Y15	,724		YİG1	,309	FP9	,753	İKP3	,813
Y22	,702				FP5	,742	İKP4	,667
Y16	,688				FP11	,699		
Y18	,667				FP2	,697		
Y17	,609				FP13	,694		
Y13	,543				FP12	,574		
Y5		,913						
Y4		,903						
Y2		,784						
Y3		,719						
Y7		,642						
Y1		,638						
Y6		,633						
Y10		,594						
Y11		,454						
Bartlett's Test/kikare değeri	3874,866 (p:0,000) (Sd:171)		381,296 (p:0,000) (Sd:10)		1312,034 (p:0,000) (Sd:45)		1145,318 (p:0,000) (Sd:15)	
Açıklanan Varyans	33,865	30,299	49,114		56,318		72,132	
KMO	,920		,772		,913		,870	
Toplam Varyans (%)	64,165		49,114		56,318		72,132	

Yenilikçilik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizine 23 madde ile başlanmış tüm maddeler için toplam korelasyon incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda madde-toplam korelasyon puanı .25'dan küçük olan ve birden fazla boyutta yüksek faktör yükü olan ayrıca yükler arasındaki farkın .10'dan düşük olan maddeler çıkarılmıştır. Bu kapsamda toplam 4 madde analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan 19 madde ile analiz tekrar yapılmıştır. KMO ,920 değer ile oldukça anlamlı olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda ölçek 2 alt boyuttan oluşmuştur. Sonuç olarak 2 alt boyutta toplam

19 madde ile ölçek oluşturulmuştur. Dört alt boyutun gösterdiği toplam açıklanan toplam varyans yükü % 64,165 olarak bulunmuştur.

Girişimsel Odaklılık ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizine 8 madde ile başlanmıştır. Yapılan analiz sonucunda madde-toplam korelasyon puanı .25'den küçük olan ve birden fazla boyutta yüksek faktör yükü olan ayrıca yükler arasındaki farkın .10'dan düşük olan 4 madde analizden çıkarılmıştır. Ölçek tek boyutta olduğu ve açıklanan toplam varyans yükünün 49,114 olduğu, KMO değerinin ise ,772 olduğu belirlenmiştir.

Fiyat Performans ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizine 14 madde ile başlanmıştır. Yapılan analiz sonucunda madde-toplam korelasyon puanı .25'den küçük olan ve birden fazla boyutta yüksek faktör yükü olan ayrıca yükler arasındaki farkın .10'dan düşük olan 4 madde analizden çıkarılmıştır. Ölçek tek boyutta olduğu ve açıklanan toplam varyans yükünün 56,318 olduğu, KMO değerinin ise ,913 olduğu belirlenmiştir.

Son olarak İşletme Karlılık Performans ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizine 11 madde ile başlanmıştır. Yapılan analiz sonucunda madde-toplam korelasyon puanı .25'den küçük olan ve birden fazla boyutta yüksek faktör yükü olan ayrıca yükler arasındaki farkın .10'dan düşük olan 5 madde analizden çıkarılmıştır. Ölçek tek boyutta olduğu ve açıklanan toplam varyans yükünün 72,132 ile oldukça yüksek olduğu, KMO değerinin ise ,870 olduğu belirlenmiştir.

3.3.3 Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucunda en düşük iç tutarlılık katsayısının ,617 olduğu, en yüksek ise ,943 şeklinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca toplam puanlara göre tüm ölçekler için ölçek toplam puanlarına göre arzu edilen 0,70 güvenilirlik katsayısının üzerinde olmasından dolayı ölçekler güvenilir olduğu belirlenmiştir. Bu veriler ışığında ölçeklerin hem alt boyutlarının hem de tüm ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylene bilir.

Tablo 3.4'te değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisi gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre, rakiplere bakış değişkeni dışında tüm değişkenler arasında yüksek derecede korelasyon ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Rakiplere bakış alt boyutunun sadece Toplam Müşteri Odaklılık puanları ve Fiyat Performansı puanları ile yüksek korelasyon ilişkisi olduğu belirlenmiştir. En yüksek korelasyon ilişkisi Yenilikçilik ile Toplam Yenilikçilik puanları arasında olduğu belirlenmiştir. ($r=,938$) En düşük korelasyon ilişkisi ise, Rakiplere Bakış ile Fiyat Performans puanları arasında olduğu belirlenmiştir. ($r=-,191$)

Tablo 3.4: Güvenilirlik Ve Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Çalışanlara Bakış	1							
(2) Rakiplere Bakış	,014	1						
(3) İş Çevresinin Önemi	,497**	0.104	1					
(4) Müşterilerin Önemi	,256**	-	,422**	1				
(5) Kendine Bakış Açısı	,391**	-	,327**	,363**	1			
(6) Yenilikçilik	,456**	-	,297**	,149*	,482**	1		
(7) Girişimsel Odaklılık	,506**	-	,409**	,304**	,516**	,482**	1	
(8) İşletme Karlılığı Performansı	,382**	-	,305**	,311**	,531**	,357**	,405**	1
Güvenilirlik Analizi (Cronbach's Alpha)	0,838	0,787	0,797	0,617	0,652	0,943	0,779	0,886

3.3.4. Araştırma Hipotezlerinin Testi

Araştırma hipotezlerini test etmek için tek değişkenli, çok değişkenli regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon testi yapılmıştır. Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü göstermesinin yanında, modeldeki değişkenleri bir bütün halinde değerlendirmesi ile korelasyon analizinden daha üstün bir yöntem olarak bilinmektedir. Regresyon analizlerinde, R^2 bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıklayabildiğini göstermektedir. F değeri ise modelin bütün olarak anlamlılığını göstermektedir. B değeri ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin şiddetini göstermektedir.

H₁: Müşteri odaklılık ve yenilikçilik arasında bir ilişki bulunmaktadır.

H₂: İşletmelerde girişimsel odaklılık ile yenilikçilik arasında bir ilişki mevcuttur.

Tablo 3.5: Müşteri Odaklılık Ve Girişimsel Odaklılık İle Yenilikçilik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bağımlı Değişken: Yenilikçilik	Std. Olmayan B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Çalışanlara Bakış	,327	,076	,300	4,289	,000
Rakiplere Bakış	-,106	,055	-,114	-1,931	,055
İş Çevresinin Önemi	,096	,082	,084	1,162	,247
Müşterilerin Önemi	-,146	,095	-,103	-1,536	,126
Kendine Bakış Açısı	,520	,095	,364	5,458	,000
$R^2=,337$; Düz. $R^2=,320$					
$F=19,905$; $p=0,000$					
Girişimsel Odaklılık	,630	,081	,482	7,785	,000
$R^2=,487$; Düz. $R^2=,233$					
$F=60,606$; $p=0,000$					

Birinci ve ikinci hipotezleri test etmek amacıyla kurulan regresyon modelinin sonuçları Tablo 3.5’de verilmiştir. Kurulan modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 19,905$; $p < 0,01$); müşteri odaklılığın yenilikçilik üzerinde değişimin %32’sini açıkladığı belirlenmiştir. Regresyon analizinin sonucunda bağımsız değişkenler olan müşteri odaklılık değişkenlerinden “Çalışanlara Bakış Açısı” alt boyutu ($\beta=-,114$; $p<,05$) ve “Kendine Bakış Açısı” ($\beta=,364$; $p<,01$) ile Yenilikçilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Yenilikçilik bağımlı değişkeni üzerinde Çalışanlara Bakış Açısı negatif, Kendine Bakış Açısı ise pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. H_1 hipotezi bu sonuçlara göre kısmi olarak desteklendiği sonucuna varılmıştır. İkinci hipotez kapsamında kurulan modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 60,606$; $p < ,001$) girişimsel odaklılığın yenilikçilik üzerinde değişimin %23,3’ünü açıkladığı belirlenmiştir. Regresyon analizinin sonucunda bağımsız değişkenler olan girişimsel odaklılık değişkeni ($\beta=,482$; $p<,01$) ile Yenilikçilik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. H_2 hipotezi bu sonuçlara göre desteklendiği sonucuna varılmıştır.

H_3 : İşletmelerde müşteri odaklılık ile iş karlılığı performansı arasında bir ilişki mevcuttur.

H_4 : İşletmelerde girişimsel odaklılık ile iş karlılığı performansı arasında bir ilişki mevcuttur.

H_5 : İşletmelerde yenilikçilik ile iş karlılığı performansı arasında bir ilişki vardır.

Yine Müşteri Odaklılık, Girişimsel Odaklılık ve Yenilikçiliğin üçünün birlikte İş Karlılığı Performansına etkisi arasında kurulan regresyon sonuçları Tablo 3.6’da verilmiştir. Bu sonuçlara göre kurulan modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F=20,169$; $p<,001$) ve müşteri odaklılığın, İş Karlılığı Performansı üzerinde değişimin %32,3’ünü açıkladığı belirlenmiştir. Regresyon analizinin sonucunda müşteri odaklılık değişkenlerinden “Çalışanlara Bakış” alt boyutu ($\beta=,173$; $p<,001$), ve “Kendine Bakış Açısı” ($\beta=,402$; $p<,001$) alt boyutu ile İş Karlılığı Performansı arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, H_3 hipotezi kısmi olarak desteklediği sonucuna varılmıştır. İşletmelerde girişimsel odaklılık ile iş karlılığı performansı kapsamında kurulan modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 39,201$; $p<,001$) girişimsel odaklılığın İş Karlılığı Performansı üzerinde değişimin %16’sının açıkladığı belirlenmiştir. Regresyon analizinin sonucunda bağımsız değişken olan girişimsel odaklılık değişkeni ($\beta=,405$; $p<,001$) ile İş Karlılığı Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. H_4 hipotezi bu sonuçlara göre desteklediği sonucuna varılmıştır. İşletmelerde yenilikçilik ile iş karlılığı performansı kapsamında kurulan modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 17,462$; $p<,001$) Yenilikçilik İş Karlılığı Performansı üzerinde değişimin %14,1’ini açıkladığı belirlenmiştir. Regresyon analizinin sonucunda bağımsız değişkenler olan Yenilikçilik ($\beta=,199$; $p<,05$) ve Kendini Yenileme değişkeni ($\beta=,216$; $p<,001$) ile İş Karlılığı Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. H_5 hipotezi bu sonuçlara göre desteklediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.6: Müşteri Odaklılık, Girişimsel Odaklılık Ve Yenilikçilik İle İş Karlılığı Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bağımlı Değişken: İş Karlılığı Performansı	Std. Olmayan B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Çalışanlara Bakış	,162	,065	,173	2,482	,014
Rakiplere Bakış	-,082	,047	-,103	-1,740	,083
İş Çevresinin Önemi	,059	,071	,061	,837	,404
Müşterilerin Önemi	,108	,081	,088	1,326	,186
Kendine Bakış Açısı	,494	,082	,402	6,044	,000
$R^2=,340$; Düz.					
$R^2=,323$					
$F=20,169$; $p=,000$					
Girişimsel Odaklılık	,455	,073	,405	6,261	,000

R ² =,164 ; Düz.					
R ² =,160					
F=39,201; p=,000					
Yenilikçilik	,171	,083	,199	2,070	,040
Kendini Yenileme	,187	,083	,216	2,252	,025
R ² =,149 ; Düz.					
R ² =,141					
F=17,462; p=,000					

Tablo 3.7: Hipotez Sonuçları Tablosu

Hipotezler	Sonuç
H ₁ : Müşteri odaklılık ve yenilikçilik arasında bir ilişki bulunmaktadır.	Kısmi Desteklendi
H ₂ : İşletmelerde girişimci odaklılık ile yenilikçilik arasında bir ilişki mevcuttur.	Desteklendi
H ₃ : İşletmelerde müşteri odaklılık ile performans arasında bir ilişki mevcuttur.	Kısmi Desteklendi
H ₄ : İşletmelerde girişimci odaklılık ile performans arasında bir ilişki mevcuttur.	Desteklendi
H ₅ : İşletmelerde yenilikçilik ile işletme performansı arasında bir ilişki vardır.	Desteklendi

3.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Yapılan analizler neticesinde çalışma öncesinden belirlenen hipotezlerin testi gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda müşteri odaklılık ve yenilikçilik arasında kısmi düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda müşteri odaklılığın alt boyutlarından işletmenin çalışanlarına bakış açısı boyutu ile negatif yönde ve kendine bakış açısı boyutu ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi bulunmuştur. İşletmelerin çalışanlarına bir gelir kapısı gözüyle daha çok baktığı durumlarda yeniliklerin beklenemeyeceği değerlendirilmektedir. Diğer taraftan işletme kendisini yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlere odaklanması, müşteriler ile birlikte interaktif bir şekilde ürün geliştirmeye yönelmesi durumunda müşteri odaklılık ile yenilikçilik arasında bir ilişkiden söz edilebilecektir. Müşteri odaklılık ile yenilikçilik arasında literatürde tam olarak bir fikir birliğinin de olmadığı görülmektedir. Christensen ve Bower (1996) müşterilere odaklı olmanın yenilikleri engellediği ve statükoyu koruduğunu ifade etmektedir. Ulwick (2002) müşteri taleplerine

odaklanıldığında çalışanların yeniliklere yönelik hayal edemediği ve çözüm üretemediği vurgulanmaktadır. Diğer taraftan müşteri odaklılık ile yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişkinin de olduğunu ifade eden araştırmacılar da mevcuttur. Örneğin Gatignon ve Xuereb (1997), talebin belirsiz olduğunda müşteri odaklılığın ürün yenilikçiliğini desteklediğini ifade etmektedir. Han ve diğerleri (1998) müşteri odaklılığı ile teknik ve idari yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamış, Lukas ve Ferrell (2000), müşteri odaklılığın dünyaya yeni ürünlerin tanıtımını artırdığını tespit etmiştir. Salomo ve arkadaşları (2004) da müşteri odaklılığın işletmelerde yeni ürün geliştirme konusunda işletmeler açısından olumlu sonuçlar verdiğini tespit etmişlerdir. Bulut ve arkadaşları (2009), müşteri odaklılığın, işletmelerde yapılan yenilik faaliyetleri ve finansal performansa pozitif anlamda etkide bulunduğunu saptamıştır. Mazur ve Archova (2011) da işletmelerin yeni ürün oluşturma aşamasında müşteriler ile iş birliği ve koordinasyon sağlanmasının ve işletme bünyesinde görüş, öneri, şikâyet, birimleri oluşturulmasının önemli olduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak literatürde müşteri odaklılık ile yenilikçilik arasındaki ilişkiye yönelik farklı tespitler yapan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmada da bahse konu ilişkinin varlığı kısmi olarak desteklenmiştir.

İşletmelerde girişimsel odaklılık ile yenilikçilik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Literatürde de bu bulguyu destekleyen çalışmaların olduğu gözlenmiştir. Zhao ve arkadaşları (2005), yenilikçilik ve girişimsel odaklılığın arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Yazarlar bu iki kavramın birbirini tamamladığını ifade etmekte, yenilikçiliğin girişimsel odaklılığın kaynağı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Hine ve Kapeleris (2006) girişimcilik ve kalkınma arasındaki ilişkiyi açıklayan modelinde yenilikçiliğin önemine işaret etmektedir. Yazarlar ileri teknoloji girişimciliğinde inovasyonun zorunlu hale geldiğini ifade etmektedir. Kayalar ve Arslan (2016) ve McFadzen ve arkadaşları (2005) da girişimcilik ve yenilikçilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Shaw ve arkadaşları (2005) ise kurumsal anlamda girişimciliği belirsiz bir çevrede yenilikçiliğe yönelik çabaların bütünü olarak tanımladığı görülmektedir. Özet olarak literatürde yapılmış olan önceki çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da girişimci odaklılık ile yenilikçilik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Müşteri odaklılık ile iş karlılığı performansı arasındaki ilişki de kısmi düzeyde açıklanmıştır. Bu bağlamda müşteri odaklılık değişkenlerinden “Çalışanlara Bakış” alt boyutu ve “Kendine Bakış Açısı” alt boyutu ile “İş Karlılığı Performansı” arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşletmenin çalışanlarına müşteri odaklı olmalarına yönelik yapmış olduğu yönlendirmenin ve işletmenin kendisinin müşteriler için var olduğunu kabul etmesinin karlılık üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir. Hacjat (2002) müşteri odaklılığın performans üzerinde olumlu etkisini ortaya koymuştur. Appiah-Adu ve Singh'in (1998) yaptığı çalışma da benzer şekilde küçük ve orta ölçekli işletmelerde müşteri odaklılık ve performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Wiklund ve Shepherd (2005) işletmelerde gerçekleştirilen girişim yönlü çalışmaların istenen nihai çıktısının, performansta artış şeklinde olduğu ve yüksek düzeyde iç girişimcilik aktivitelerinin uzun vadede yüksek performans sağlayacağını vurgulamaktadır. Bulut, Yılmaz ve Alpkan (2009)'a göre müşteri odaklı yaklaşım sonucunda işletmeden çıkar elde eden grupların çıkarları ve genel olarak da işletme performansı doğrudan olumlu anlamda etkilenmektedir.

Girişimsel odaklılık ile iş karlılığı arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durum girişimsel odaklılık ile işletmelerin daha rekabetçi performans yakaladıkları ve bunun da işletmenin karlılığına olumlu etkisinin olduğu değerlendirilmektedir. Diğer taraftan girişimsel odaklılık ile işletme karlılığı performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda işletmelerde girişimcilik faaliyetlerinin işletmelerin finansal göstergelerinde iyileşmeye sebep olduğu tespit edilmiştir. Literatürde de bu sonucu destekleyen çalışmaların olduğu görülmektedir. Covin ve Slevin (1991) işletmelerde icra edilen girişimcilik uygulamalarının büyüme ve karlılık anlamında çok daha iyi örgütsel çıktılar sağladığı ve işletmenin performansına katkı verdiğini ifade etmektedir. Chang (1998) girişimsel odaklı faaliyetlerin, uygun bir örgüt yapısının da etkisiyle işletmelerin performansına olumlu anlamda katkı sağladığını vurgulamaktadır. Lumpkin ve Dess (2001) ise girişimsel odaklı anlayış bağlamında pro-aktif olmanın işletmenin performansına olumlu etkide bulunduğunu ifade etmektedir. Kemelgor (2002), Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz (2005) ve Aktan ve Bulut (2008) girişimsel odaklılık (risk alma, proaktiflik, inovasyon) ve performans arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğunu bildirmektedir.

Yenilikçilik ile iş karlılığı performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu durum, yenilikçilik ve kendini yenilemeye yönelik faaliyetlerin işletmenin performansını iyileştirerek rekabetçi üstünlük elde edebileceğini göstermektedir. Diğer taraftan yenilikçilik ile işletme karlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Literatürde bahse konu bulguyu destekleyen çalışmaların olduğu görülmektedir. Örneğin Koufteros ve Marcoulides (2005) işletmelerde yenilikçilik çabalarının örgütsel öğrenmeyi beslediği, bunun sonucunda işletmelerin performansını arttığını ifade etmektedir. Damanpour ve arkadaşları (1989) ve Han ve arkadaşları (1998) Örgütsel yenilikçilik ile iş performansı arasında pozitif, doğrudan bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Quadros (2001) işletme yöneticilerinin görüşlerini aldığı çalışmasında yenilikçi faaliyetlerin ürünlerin kalitesinin yükseltilmesi, üretimde maliyetlerin düşürülmesi ve üretim esnekliği sağlanması bağlamında yapıldığını ortaya koymuştur.

4. SONUÇ

Tez çalışması kapsamında yapılan literatür taraması çalışmaları kapsamında işletmenlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi ve yüksek performanslarını devam ettirmeleri açısından müşterilerine odaklanmaları ve yeni girişimleri hayata geçirmelerinin önemli olduğu görülmüştür. Müşteri odaklı bir yaklaşım ile mevcut müşterilerin muhafaza edilmesi ve gerekse yeni müşterilerin kazanılması açısından ürün ve hizmetlerin müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamanın gerekli olduğu gözlenmiştir. Diğer taraftan girişimsel odaklılık ile yoğun rekabet ortamında rakiplere göre rekabet üstünlüğünün sağlanmasının önemli olduğu anlaşılmıştır. Bu noktada işletmeler açısından yenilikçiliğin önemli hale geldiği gözlenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda işletmelerin performans ve başarısı üzerinde etkili olan bir takım faktörlerin etkisinin hangi düzeyde olduğunun araştırılmasının önemli olduğu tespit edilmiştir. Zira işletme performansına etki eden hususların tespit edilmesi ve yöneticilerin sonuçlarını işletmeye yansıtmaları önemlidir. Bu nedenle bu çalışmada müşteri odaklılık ve girişimci odaklılığın hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yenilikçilik ve işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Müşteri odaklılık ve yenilikçilik arasında kısmi düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yenilikçiliğin müşteri odaklılığın alt boyutlarından işletmenin çalışanlarına bakış açısı boyutu ile negatif yönde ve kendine bakış açısı boyutu ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu gözlenmiştir. Bu noktada işletmelerin çalışanlarını sadece karlılık gözüyle değerlendirmesi yenilikçiliği olumsuz etkileyeceği değerlendirilmektedir. Diğer taraftan çalışanlarına ve kendisine girişimci bakış açısıyla bakan işletmelerin ise yenilikçiliğe daha açık olacağı değerlendirilmektedir. Müşterilere bakış açısı ile yenilikçilik arasında da kayda değer bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda bir işletmenin yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlere odaklanması, müşteriler ile birlikte interaktif bir şekilde ürün geliştirmeye yönelmesi durumunda müşteri odaklılık ile yenilikçilik arasında bir ilişkinin gelişebileceği değerlendirilmektedir.

İşletmelerin girişimsel odaklı olması ile daha fazla yenilikçiliğe açık oldukları görülmüştür. Her bir girişimin yenilikleri gerektirdiğinden bu sonuca ulaşılmasının doğal olduğu değerlendirilmektedir. İşletmelerin girişimsel odaklı olması

alışanlarının yenilikler peşinde olmasına neden olabilmektedir. Yöneticileri ise yeni fırsatlar ve yatırımları kovalamaya yönelmektedir. Kısaca, girişimsel eğilimin yenilikçiliği tetiklediği söylenebilir.

İşletmelerde müşteri odaklılık ile performans arasında kısmi düzeyde anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Müşterilerin talep ve istekleri işletmelerin performansını olumlu etkileyebildiği gibi olumsuz etkilerde de bulunabilmektedir. Örneğin belirli müşterilerin beklentilerine tamamen odaklanan işletmelerin yeniliklere ve gelişmelere kapalı kalabildiği ve performansının uzun vadede düşebildiği değerlendirilmektedir. Diğer taraftan yakın vadede ise müşterilerine odaklanan işletmelerin performansının olumlu biçimde etkilendiği gözlenmektedir. Bu nedenle müşteri odaklı olma ile işletme performansı arasındaki ilişkinin kısmi düzeyde açıklanabileceği değerlendirilmektedir.

İşletmelerin girişimsel odaklı olması ile iş karlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. İşletmeler girişimsel odaklılık ile daha rekabetçi performans yakaladıkları ve bunun da işletmenin karlılığına olumlu etkisinin olduğu değerlendirilmektedir. Özellikle girişimsel odaklı olan işletmelerin yeniliklere yatırım yaparak uzun vadede karlılık ve sürdürülebilirliği sağladığı gözlenmektedir.

Benzer şekilde yenilikçilik ile iş karlılığının yükseldiği tespit edilmiştir. Nitekim işletmelerde yenilikçilik ve kendini yenilemeye yönelik faaliyetlerin karlılığı ve sürdürülebilirliği arttırdığı bilinmektedir.

Bu çalışmada örneklem grubundaki kısıt Türkiye sınırları içerisindeki işletmeler olarak belirlenmiştir. Araştırmada örneklem olarak hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin seçilmesi en önemli kısıttır denilebilir. Ülkemizdeki işletme sayılarının büyük bir kısmını KOBİ'lerin oluşturduğu ve bu KOBİ'lerin de yine büyük bir kısmının üretim sektöründe olduğu düşünöldüğünde bu araştırma büyük bir kitleye ulaşamamıştır.

Sonuç olarak Türkiye'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde müşteri odaklılık ve girişimci odaklılığın işletmenin performansına olumlu yönde etkide bulunduğu, girişimsel odaklılık ile yenilikçilik arasında yakın ve anlamlı bir ilişki olduğu, müşteri odaklılığın ise yenilikçilik üzerinde kısmi düzeyde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada hizmet sektörü özelinde bir çalışma yapılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda sektörler özelinde benzer çalışmaların yapılarak sektörel anlamda değişkenlerin ilişkisinin incelenebileceği değerlendirilmektedir. Örneğin üretim sektöründe yapılacak bir çalışmanın bilhassa girişimsel odaklılık, yenilikçilik ve müşteri odaklılık konusunda önemli sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Zira üretim sektörünün inovasyon ve girişimciliğe daha yatkın olduğu bilinmektedir.

Gelecek çalışmalarda farklı bölgelerde benzer çalışmaların yapılarak bölgesel özelliklerin girişimcilik, yenilikçilik ve müşteri odaklılık üzerindeki etkisinin de incelenebilmesi sağlanabilir. Zira bahse konu kavramların her bir kültürde farklı bir şekilde algılandığı bilinmektedir.



KAYNAKLAR

Akbaba, A., (2013), “Küçük Ölçekli Turizm İşletmelerinde İşletme Performansı: Akçakoca’da Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(25), 18-27.

Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). “Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1), 105-135.

Aksel İ. (2010). “İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktan, B., & Bulut, C. (2008). “Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey”. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 12(8), 1530-2275.

Akyüz, B., (2007), “Ürün Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Araç ve Teknikler: Türk Seramik Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Alpkan L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 175-189

Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). “Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39(1): 50-74.

Antoncic, B., & Hisrich, R.D. (2003). “Clarifying The Intrapreneurship Concept”, Journal Of Small Business And Enterprise Development, 10(1), 7-24

Appiah-Adu, K., & S. Singh (1998). “Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs,” Management Decision 36(6), 385–394.

Arıkan, S.G., (2008), “Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Konular”, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi.

Baker, W. E., and J. M. Sinkula (1999). “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance,” *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(4), 411–427.

Bayındır, S., (2007), “Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı”, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 241-250.

Berthon, P., Mac Hulbert, J., Pitt, L. (2004). “Innovation or Customer Orientation? An Empirical Investigation”. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1065-1090.

Bolat, T., (2000), “Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Brady, M.K., Cronin, J., (2001), “Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors”, *Journal of Services Research*, 3(3), 241-251.

Bulut, Ç., Fiş, A.M., Aktan, B., Yılmaz, S., (2008), “Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma”, *Journal of Yasar University*, 3(10), 1389-1416.

Bulut, Ç., Yılmaz, C. Alpkan, C. (2009), “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”, *Ege Akademik Bakış*, 9 (2): 513-538

Bulut, Ç., Yılmaz, C. Alpkan, L. (2009). “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”. *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 513-538.

Burgelman, R. A. (1985). “Managing the New Venture Division: Research Findings and Implications for Strategic Management”. *Strategic Management Journal*, 6(1), 39-54.

Chang, J. (1998). “Model of Corporate Entrepreneurship, *Borneo Review*”. *Prequest Asian Business*, 9(2), 187-212.

Christensen C.M., Bower, J.L. (1996). “Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms”, *Strateg Manage J* 17 (1996), pp. 197–218.

Covin, J.G., Wales, W.J., (2012), “The Measurement of Entrepreneurial Orientation”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.

Cuervo, Á., Ribeiro, D., & Roig, S. (2007). “Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective. Introduction”. In *Entrepreneurship* (pp. 1-20). Springer, Berlin, Heidelberg.

Çalhan, H., Çakıcı, A.C. ve Karamustafa, K., (2012), “Müşteri Değeri, Müşteri Sermayesi ve Otel Performansı İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33(2), 87-120.

Çelik, H., (2011). “Yükseköğretim Kurumlarında Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgüt Performansına Etkileri ve Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çıkmaz, E., (2017), “Kadın Girişimciliğinin Geliştirilmesinde Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Destekleri ile Destek Sağlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Gaziantep İlinde Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çolak, İ., (2017), “Gelişmekte Olan Ülkelerde ve Ekonomilerde Yenilikçilik ve Girişimcilik: Türkiye-Arjantin Karşılaştırması”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Damanpour F., Evan, W.M. (1984), “Organizational Innovation and Performance: the Problem of “Organizational Lag””, *Adm Sci Q* 29, 392–409.

Damanpour, F., Szabat K.A., Evan W.M., (1989) “The Relationsh Between Types of Innovation and Organizational Performance”, *J Manag Stud* 26 (6), 587–601.

Damanpour, F. (1991). “Organizational Innovation: A Meta- Analysis of Effects of Determinants and Moderators”. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.

Deming, W.E., (1998), “Krizden Çıkış”, 2. Baskı, Çev: C. Aktaş, Kalder Yayınları.

Demircan, K., (2006), “The Role of R&D and Innovation In Us Economy as a Benchmark For Turkish Economy”, http://www.ekonomi.gov.tr/upload/BF09AE98-D8D3-8566-4520B0D124E5614D/Koray_Demircan.pdf (Erişim Tarihi: 12/02/2019).

Desouza, K. C., Awazu, Y., JHA, S., Dombrowski, C., Papagari, S., Baloh, P., & Kim, J. Y. (2008). “Customer-driven Innovation”. *Research-Technology Management*, 51(3), 35-44.

Desphande, R., Farley J.U., Webster, F.E. (1993). “Corporate Culture Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis”, *J Mark* 57, 23–37.

Dess, G., ve Lumpkin, D., T., (2005), “Entrepreneurial Orientation as a Source of Innovative Strategy”, In: Floyd, S. W., Roos, J., Claus D. Jacobs, ve Kellermanns, F. W., (Ed.), “Innovating Strategy Process” (ss.3-9), Malden: Blackwell Publishing Ltd.

Dodgson, M., Gann, D., ve Salter, A., (2008), *The Management of Technological Innovation Strategy and Practice*, New York: Oxford University Press Inc.

Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*, Harper and Row Publishers, Inc., New York

Durna, U., (2002), “Yenilik Yönetimi”, Nobel Yayın Dağıtım.

Elçi, Ş., (2006). “İnovasyon”, Nova Yayınları.

Elçi, Ş., Karataylı, İ., Karaata, S., (2008), “Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi”, TÜSİAD.

Eren, E., (2016), “Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)”, 12. Baskı, Beta Basım Yayım.

Farrell, M. A., (2005), “The Effect of a Market-oriented Organisational Culture on Sales-force Behaviour and Attitudes”, *Journal of Strategic Marketing*, 13(4), 261-372.

Felix, R., (2015), "Market Orientation Plus: Antecedents and Consequences of Market Orientation and Corporate Social Responsibility in Mexico", *Journal of Global Marketing*, 28(3-5), 172-188.

Gatignon H. Xuereb, J. (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *J Mark Res* 34, 77–90.

Gavrea, C., Ilieş, L., Stegorean, R., (2011), "Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania", *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(2), 285-300.

Gökçe, S.G., (2010), "İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi", *Fırat Kalkınma Ajansı*, 1-5.

Griffin, A., Hauser, J.R., (1992), "Patterns of Communication Among Marketing, Engineering and Manufacturing -A Comparison Between Two New Product Teams", *Management Science*, 38(3), 360-373.

Günday, G. (2007). "Innovation Models and Implementations at Firm Level in Manufacturing Industry", Master Thesis, Sabancı University Institute of Science.

Gürel, E. B. B. (2011). "Firma Performansının Belirlenmesinde İç Girişimciliğin Rolü-ISO 500 Üzerine Bir Araştırma". *Finansal Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 48 (559), 99-116.

Hajjat, M. M. (2002). "Customer Orientation: Construction and Validation of the CUSTOR Scale," *Marketing Intelligence and Planning* 20(7), 428–441.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston

Han, J.K., Kim N., Srivastava, R.K. (1998). *Market Orientation and Organizational Performance: is Innovation a Missing Link?*, *J Mark* 62, pp. 30–45.

Hennig-Thurau, T., (2004), "Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention", *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.

Hine, D., Kapeleris, J., (2006), "Innovation and Entrepreneurship in Biotechnology, an International Perspective: Concepts, Theories and Cases", Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Hornsby J., Peña-Legazkue, I, Guerrero M., (2013), "Guest Editorial: The Role of Corporate Entrepreneurship in the Current Organizational and Economic Landscape", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 295-305.

Huang, E.Y., Lin, C.Y., (2005), "Customer-oriented Financial Service Personalization", *Industrial Management & Data Systems*, 105(1), 26-44.

Hurley R.F., Hult, T.M. (1998), Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: an Integration and Empirical Examination, *J Mark* 62, 42–54.

Işığışok, E., (2008), "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 7, 1-23.

Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.

Jaworski, B., Kohli, A. K., Sahay, A. (2000). "Market-Driven versus Driving Markets," *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1), 45–54.

Johnson, J. L., Lee, R. P. W., Saini, A. ve Grohmann, B. (2003). "Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.

Jones, R.S., Rowley, M.J., (2013), "Entrepreneurial Marketing: A Comparative Study", *The Service Industries Journal*, 33(7-8), 705-719.

Kanellos, N., S., (2013), "Exploring the Characteristics of Knowledge-Based Entrepreneurship in Greek High-Technology Sectors", *DRUID Academy at Comwell Rebild Bakker, Rebild/Aalborg*.

Kayabaşı, A., (2010), "Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme", *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*.

Kayalar, M., & Arslan, E. T. (2016). “İç Girişimcilik Ve İnovasyon İlişkisi: Yapısal Eşitlik Modeli İle Bir İnceleme”. Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi, 7(14), 517-542.

Kemelgor, B. H. (2002), “A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation between Selected Firms in the Netherlands and the USA”, Entrepreneurship and Regional Development 14, 67-87

Kırselioğlu, D., Odabaşı, Y., (2013), “Teknoloji Girişimcisi Kobiler ve Girişimci Pazarlama İlişkisi”, 4th International Congress on Entrepreneurship, Celal Bayar Üniversitesi ve Kyrgyzstan- Turkey Manas University, Manisa, 381-387.

Kim, B., Lee, J., (2015), “Relationships Between Personal Traits, Emotional Intelligence, Internal Marketing, Service Management, and Customer Orientation in Korean Outpatient Department Nurses”, Asian Nursing Research, 10(1), 18-24.

Koçel, T., (2005). “İşletme Yöneticiliği”, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Korkmaz, O., (2012), “Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Bülent Ecevit Üniversitesi Örneği”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 14(2), 209-226.

Kotler, P., (2015), “A’dan Z’ye Pazarlama”, 18. Baskı, Çev: A.K. Bakkal, Mediacat Kitapları.

Koufteros, A. X., Vonderembse, M. A., Doll, W.J. (2002). “Examining the Competitive Capabilities of Manufacturing Firms”, Structural Equation Modeling, Vol. 9, 256–282.

Laitinen, E.K., (2002), “A Dynamic Performance Measurement System: Evidence from Small Finish Technology Companies”, Scandinavian Journal of Management, 18(1), 65-69.

Lee, Y. K., Nam, J.H., Park, D. H., Lee, K. A., (2006), “What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial Behavior of Customer-Contact Employees?” Journal of Services Marketing, 20(4), 251-264.

Leonard-Barton, D. (1995). “Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation”, Harvard Business School Press, Boston.

Lukas B.A., Ferrell, O.C. (2000). "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *J Acad Mark Sci* 28 (2), pp. 239–247.

Marangoz, M. (2010), "Öğrenme Yönlülük ve İnovasyon Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Açısından Önemi", Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, Ocak-Şubat 2010, 39- 48.

Marangoz, M., Erboy, N., (2013), "Pazarlamada Paradigma Değişimi: Girişimci Pazarlama", *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 67-91.

Matsuno, K., J. T. Mentzer, and A. Özsoyer (2002). "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance," *Journal of Marketing* 66(3), 18–32.

Matsuo, M. (2006). "Customer Orientation, Conflict, and Innovativeness in Japanese Sales Departments". *Journal of Business Research*, 59(2), 242-250.

Mazur, O. & Archakova, K. (2011). "Customer Driven Innovation". (Student Paper). Höskolan på Gotland.

McFadzean, E., O'Loughlin, A., Shaw, E., (2005) "Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 1: the Missing Link", *European Journal of Innovation Management*, 8 (3), 350 – 372.

Meyer, A. D., ve Garg, S., (2005), "Inspire to Innovate Management and Innovation in Asia", New York: Palgrave Macmillan.

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., Mason, C. H., (2007), "Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.

Morrish, S.C., Miles, M.P., Deacon, J.H., (2010), "Entrepreneurial Marketing: Acknowledging the Entrepreneur and Customer-Centric Interrelationship", *Journal of Strategic Marketing*, 18(4), 303-316.

Müftüoğlu M. T., Durukan, T. (2004). "Girişimcilik ve KOBİ'ler", Ankara: Gazi Kitabevi

Nakra, P., (2001). “Kurumsal İtibar Yönetimi: “KİY” Stratejik Bir Dönüşüm mü?”, Kurgu Dergisi, 18, 410-416.

Narver, J., Slater, S. (1990). “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” Journal of Marketing 54(4), 20–35.

Ndubisi, N.O., (2007), “Relationship Marketing and Customer Loyalty”, Marketing Intelligence & Planning, 25(1), 98-106.

Odabaşı, Y., (2013), “Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”, 6. Baskı, Sistem Yayıncılık.

OECD (2005), “Oslo Manual: Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data”, <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLOEN.PDF>, (Erişim Tarihi: 12/01/2019)

Önce, A.G., Marangoz, M., Erboy, C.N., (2014), “Ekonomik Büyüme ve Kalkınmada Girişimciliğin Rolü ve Önemi”, The Importance and Role of Entrepreneurship in Economic Growth and Development Kongresi, 1-3 Temmuz 2014, Makedonya, 862-872.

Özdaşlı, K., (2006). “Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay”, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 10, 1-16.

Paksoy, H.M. ve Ersoy, N., (2016), “Antalya’da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Gaziantep University Journal of Social Sciences, 15(2), 413-433.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (2009), “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, The Journal of Marketing, 49(4), 41-50.

Pelham, A.M., (2009), “An Exploratory Study of the Influence of Firm Market Orientation on Salesperson Adaptive Selling, Customer Orientation, Interpersonal Listening in Personal Selling and Salesperson Consulting Behaviors”, Journal of Strategic Marketing, 18(1), 21–39.

Pinchot, G. (1985). "Introducing the Entrepreneur'[Product Management]". IEEE Spectrum, 22(4), 74-79.

Quadros, Ruy; Furtado, Andre; Bernardes, Roberto; Franco, Eliane (2001). "Technological Innovation in Brazilian Industry: An Assessment Based on the São Paulo Innovation Survey", Technological Forecasting and Social Change, Vol .67, 203–219.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., Frese, M., (2009), "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future", Entrepreneurship Theory and Practice, 33(3), 761-787.

Rauch, A., Wiklund, J., Frese, M., & Lumpkin, G. T. (2004, June). "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Cumulative Empirical Evidence". In 23rd Babson College Entrepreneurship Research Conference. Glasgow, UK.

Salomo, S., Steinhoff, F., & Trommsdorff, V. (2003). "Customer Orientation in Innovation Projects and New Product Development Success-the Moderating Effect of Product Innovativeness". International Journal of Technology Management, 26(5), 442-463.

Sarkar, S., (2007), "Innovation Market Archetypes and Outcome: an Integrated Framework", New York: Physica-Verlag Heidelberg.

Sarma, M., Septiani, S., Dewi, F., Siregar, E., (2013), "The Impact of Entrepreneurial Marketing and Business Development on Business Sustainability: Small and Household", International Journal of Marketing Studies. 5(4), 110-122.

Saruhan, S.C., Yıldız, M.L., (2017), "Çağdaş Yönetim Bilimi", 3. Baskı, Beta Basım Yayım.

Saxe, R., Weitz, B.A., (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", Journal of Marketing Research, 19(3), 343-351.

Shane, S., Locke, E.A., Collins, C.J., (2003), "Entrepreneurial Motivation", Human Resource Management Review, 13(2), 257-279.

Shaw, E., O'Loughlin, A., McFadzean, E., (2005) "Corporate Entrepreneurship and Innovation part 2: a Role-and Process-Based Approach", *European Journal of Innovation Management*, Cilt: 8, Sayı: 4, ss.393-408.

Slater, S., and J. C. Narver (1995). "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing* 59(3), 63–74.

Stock, R.M., Hoyer, W.D., (2005), "An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536–552.

Şahin, T.K., (2015), "Kültürün Girişimcilik Niyeti Üzerine Etkileri: Bulgaristan Türkleri ve Türkiye'deki Bulgaristan Göçmenleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Şanal, M. ve Özgen, H., (2013), "Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 15-26.

Şener, İ., (2011). "Örgütsel Çevre Bağlamında Yönetim Kurulları ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi", *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Top, S., (2008), "İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi", *Beta Basım Yayın.*

Tuncel, C.O., (2011), "İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme: Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması", *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Ulwick, A.W. (2002), "Turn Customer Input into Innovation", *Harvard Bus Rev.* 91–97.

Uzkurt, C., (2010), "İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?", *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, 37-51.

Ülgen, H., Mirze, S.K., (2014), "İşletmelerde Stratejik Yönetimi", 7. Baskı, *Beta Basım Yayım.*

Üstün, A., (2001), “Bilgi Hizmetleri ve Hizmetin Kalitesi”, Türk Kütüphaneciliği, 15(2), 205-213.

Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., & Dev, C. (2005). “Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry”. *Managing Service Quality*, 15(6), 555-576.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). “Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: a Configurational Approach”. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.

Yiğiter, Ş.Y., (2011). “İçsel Performans Göstergeleri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi”, *Akademik Bakış Dergisi*, 23, 1-17.

Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). “International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility”. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469-492.

Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). “The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions”. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265.

ÖZGEÇMİŞ

Ercan Bezan, 1982 yılında Kilis’de doğmuş, lisans öğrenimini 2004 yılında Ege Üniversitesi İşletme Bölümü’nden mezun olarak tamamlamıştır. 2008 yılında Anadolu Üniversitesi Dış Ticaret Bölümü’nü bitirmiş, 2013 yılında Serbest Muhasebeci Mali Müşavir olmuştur. 14 yılı aşkın profesyonel iş yaşamında Mali İşler ağırlıklı sorumluluklar almış, son işvereni Stryker’da Operasyon Direktörü & Fabrika Müdürü olarak çalışmalarına devam etmektedir.



EKLER

Ek 1: Anket Formu Örneği

EK 1: Anket Formu Örneği

Müşteri Odaklılık ve Girişimci Odaklılığın Yenilikçilik ve Performans Üzerine Etkisi: Türkiye’de Hizmet Sektörünün İncelenmesi

Sayın İlgili,

Bu anket formu Gebze Teknik Üniversitesi tarafından yürütülen tez çalışması için hazırlanmıştır. Araştırma tamamen akademik bir çalışma olup, sadece bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Ankete verilen cevaplar kesinlikle gizli tutulacak, çalışma sonucu elde edilecek bulgular sadece akademik amaçla kullanılacaktır. Zaman ayırıp destek olduğunuz için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı: Prof.Dr.Hüseyin İnce

Tez Hazırlayan: Ercan Bezan

Gebze Teknik Üniversitesi

I. BÖLÜM: MÜŞTERİ ODAKLILIK	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
a. İşletmemiz müşterilerini;					
1. Şirketin ana gelir kaynağı olarak görür.					
2. İhtiyaç ve isteklerini karşılama fırsatını öncelik olarak görür.					
3. Pazara şekil veren ürün ve hizmetler konusunda hevesli insanlar olarak görür.					
4. Özel, değiştirilmiş ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bireysel yardımcı olarak görür.					
b. İşletmemiz ürün ve hizmetleri;					
5. Şirketimizin gelir sağlaması için öncelikli bir araç olarak görür.					
6. Müşterilere hizmet etmekte kullanılan önemli bir araç olarak görür.					
7. Pazar içeriğini değiştirmek için kullanılabilir bir araç olarak görür.					
8. Bireysel müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan şeyler olarak görür.					
c. İşletmemiz kendi iş çevresinin önemini;					
9. Öncelikli olarak görür çünkü firmanın gelirini etkilemektedir.					
10. Öncelikli olarak görür çünkü müşteriye hizmet yeteneğimiz üzerinde etkisi olmaktadır.					
11. Öncelikli olarak görür çünkü yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi yeteneğini etkilemektedir.					
12. Öncelikli olarak görür çünkü müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulması yeteneğini etkilemektedir.					
d. İşletmemizin rakiplere bakış açısı;					
13. Rakiplerimizi, bizden gelir kaçırmaya çalışan firmalar olarak görürüz.					
14. Bizim yapabildiğimizden daha iyisini müşteriye sunmaya çalışan firmalar olarak görürüz.					
15. Yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bizden daha iyi işler yapma girişiminde bulduklarını düşünürüz.					
16. Müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulması yeteneğini bizden daha iyi yapmaya çalıştıklarını düşünürüz.					

e. İşletmemizin kendine bakış açısı;

17. Şirketimiz sürekli gelir elde etmenin kendisinin elinde olduğunun farkındadır.
18. Şirketimiz müşteriye hizmette kendini bir araç olarak görür.
19. Şirketimiz yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için bir araç olarak görür.
20. Müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulması yeteneğinin geliştirilmesi için şirketimiz kendini bir araç olarak görür.

f. İşletmemizin çalışanlarına bakış açısı;

21. Şirketimiz çalışanlarını şirket için gelir elde etmeye adanmış olarak görür.
22. Şirketimiz çalışanlarını müşteriye hizmet etmeye adanmış olarak görür.
23. Şirketimiz yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için kendini şirkete adanmış olarak görür.
24. Şirketimiz müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulması yeteneğinin geliştirilmesi için kendini şirkete adanmış olarak görür.

II. BÖLÜM: GİRİŞİMCİ ODAKLILIK

Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
--------------	---------	-------	----------	-----------

İşletmemiz;

1. Mevcut pazarlarda mevcut ürünler için yoğun reklam ve pazarlama faaliyetleri yoluyla yeni talebi teşvik eder
2. Mevcut sektörlerde iş hatlarını geliştirir (genişletir)
3. Yeni sektörlerde mevcut işle bağlantılı yeni işleri takip eder
4. Mevcut pazarlardaki ürünler için yeni pazar boşlukları bulur
5. Yeni hatlar ve ürünler sunarak yeni işlere girer
6. Genellikle rakiplerinin sonradan tepki verdikleri faaliyetleri firmamız başlatır (öncü olur)
7. Çok sık olarak yeni ürün / hizmet, yönetim teknikleri, süreç teknolojilerini sektöre tanıtan ilk işletmedir
8. Tepe yönetim, yeni fikir ve ürünler sunmada diğer firmaların önünde olmaya güçlü bir eğilim gösterir

III. BÖLÜM: YENİLİKÇİLİK

Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
--------------	---------	-------	----------	-----------

İşletmemiz;

1. Yeni ürün/hizmet geliştirmeye önem verir
2. Pazara yeni ürün/hizmet sunum oranı yüksektir
3. Yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetleri için yüksek düzeyde harcama yapar
4. İşletmemiz tarafından ilave edilen yeni ürün/hizmet sayısı yüksek düzeydedir
5. İşletmemiz tarafından sunulan yeni ürün/hizmet sayısı yüksek düzeydedir
6. Patentli teknolojilerin geliştirilmesi için yatırım yapar
7. Patentli teknolojinin yaratılmasına önem verir
8. Diğer şirketler ya da sektörler tarafından geliştirilmiş olan teknolojileri uygular

V. BÖLÜM: İŞLETME KARLILIĞI PERFORMANSI	Hiç katılmıy orum	Katılmıy orum	Karars ızım	Katılıy orum	Tamam en Katılıy orum
1. Önceki cari yıla göre "net kar/özsermaye" oranımız daha yüksektir.					
2. Önceki cari yıla göre vergi öncesi ortalama net kârlılığımız yüksektir.					
3. Önceki cari yıla göre temel faaliyetlerimizle elde ettiğimiz net gelir yüksektir.					
4. Önceki cari yıla göre pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı yüksektir.					
5. Önceki cari yıla göre finansal açıdan genel başarı düzeyimiz yüksektir.					
6. Önceki cari yıla göre satışlarımızdaki yıllık ortalama artış yüksek düzeydedir.					
7. Önceki cari yıla göre pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış yüksek düzeydedir.					
8. Önceki cari yıla göre önde gelen rakiplerimize oranla pazar payımızdaki artış yüksek düzeydedir.					
9. Önceki cari yıla göre çalışan sayımız artmıştır.					
10. Önceki cari yıla göre yeni müşteri sayımız artmıştır.					
11. Önceki cari yıla göre genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumumuz artmıştır.					

VI. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

1- Cinsiyetiniz (Kadın / Erkek)

2- Yaşınız (.....)

3- Öğrenim düzeyiniz (İlköğretim / Lise/ Lisans/ Lisansüstü)

4-İşletmenizin faaliyet alanı ("Turizm/Otel/Restoran"/ Lojistik/ Sağlık/ Perakende/ Diğer)

5- Şu anki işletmedeki çalışma süreniz (1 yıldan az/ 1-3 yıl/ 4-6 yıl/ 7-9 yıl/ 10 yıl ve üstü)

6- Hizmet sektöründeki çalışma süreniz (1 yıldan az/ 1-3 yıl/ 4-6 yıl/ 7-9 yıl/ 10 yıl ve üstü)