

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**REKABET STRATEJİLERİ İLE İNOVASYON  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE KURUMSAL İTİBARIN  
ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Emrah ÖZTÜRK**

**Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği**

**Tez Danışmanı: Prof.Dr. Orhan BATMAN  
Ortak Danışman: Doç. Dr. Muammer MESÇİ**

**EKİM - 2017**


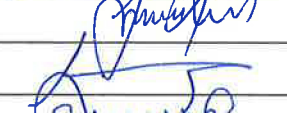
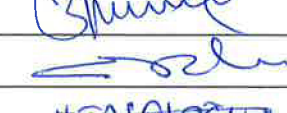
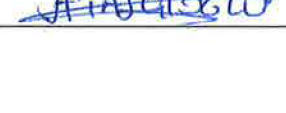


T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**REKABET STRATEJİLERİ İLE İNOVASYON  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE KURUMSAL İTİBARIN  
ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ  
Emrah ÖZTÜRK**

**Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği**

Bu tez 06/10/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oy birliği /~~Oy çokluğu~~ ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Orhan BATMAN	Basarılı	
Doç. Dr. Muammer MESCİ	Basarılı	
Prof. Dr. İzzet KILINÇ	Basarılı	
Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ	Basarılı	
Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN	Basarılı	
Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Hümeysra TAŞÇIOĞLU BAYSAL	Basarılı	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU BEYAN BELGESİ

**Tez Başlığı: Rekabet Stratejileri ile İnovasyon Arasındaki İlişkide Kurumsal İtibarın Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın toplam 152 sayfalık kısmına ilişkin *Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliği Madde 28* uyarınca aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve 13/09/2017. tarihinde Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından şahsıma iletilen *Turnitin* intihal tespit programı raporuna göre tezimin benzerlik oranı % 19'dur.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1) Kaynakça hariç
- 2) Alıntılar dahil
- 3) 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Gereğini saygılarımla arz ederim.

  
Emrah ÖZTÜRK

13.09.2017

### ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı – Soyadı  
Öğrenci Numarası  
Ana Bilim Dalı  
Programı  
Statüsü

:Emrah ÖZTÜRK  
:1360D20005  
:Turizm İşletmeciliği  
:Turizm İşletmeciliği  
: Y. Lisans Doktora Bütünleşik Doktora

  
Prof. Dr. Orhan BATMAN

13.09.2017

## ÖNSÖZ

Bu çalışma Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan rekabet stratejileri ile inovasyon (yenilik) faaliyetleri arasındaki ilişkide kurumsal itibarın etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Doktora tez süreci boyunca pozitif enerjisi, engin bilgi ve tecrübeleriyle, beni sabırla yönlendiren, motive eden ve benden yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Orhan BATMAN'a tüm katkılarından dolayı en derin teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım. Tez süreci boyunca bana rehberlik eden ve tezimin tamamlanmasına değerli katkılar sağlayan ortak danışman hocam Sayın Doç. Dr. Muammer MESCI'ye de teşekkürü borç bilirim. Tez izleme süreci boyunca tez izleme jürisinde bulunan ve tezim ile ilgili değerli fikirlerini benden esirgemeyen kıymetli hocalarım Sayın Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY ve Yrd. Doç. Dr. Hümeysra TAŞÇIOĞLU BAYSAL'a da minnettarlığımı sunarım. Lisans ve lisansüstü eğitim hayatım boyunca akademik kişiliğini her daim örnek aldığım değerli Hocam Prof. Dr. İzzet KILINÇ'a da tüm katkılarından dolayı şükranlarımı sunarım. Ayrıca Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ ve Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN hocalarıma da tüm katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Doktora eğitimim boyunca bana emeği geçen ve bana katkı sağlayan tüm değerli hocalarıma da teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca doktora süreci boyunca manevi desteklerini benden esirgemeyen değerli çalışma arkadaşlarım Öğr. Gör. Ramazan KAYA, Arş. Gör. Ali ÇETİNKAYA, Arş. Gör. Fırat ATBAŞ ve Arş. Gör. Önder KETHÜDA'ya da teşekkürlerimi sunar, akademik yaşamlarında başarılar dilerim.

Araştırmama ait verilerin toplanmasında değerli zamanlarını ayırarak, araştırma anketlerini cevaplayarak araştırmama katkı sağlayan tüm değerli otel yöneticilerine de teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bu günlere ulaşmamda haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim değerli AİLEME de sonsuz şükranlarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

**Emrah ÖZTÜRK**

**06.10.2017**



*AILEME...*

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>x</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: REKABET STRATEJİLERİ</b> .....	<b>8</b>
1.1. Strateji Kavramının Tanımı ve Özellikleri.....	8
1.2. Rekabet Kavramı.....	10
1.3. Rekabet Stratejileri.....	12
1.3.1. Rekabet Stratejisi Kavramı ve Kapsamı .....	12
1.3.2. Rekabet Stratejisinin Boyutları .....	15
1.3.3. Porter’ın Beş Rekabetçi Güç Modeli .....	16
1.3.4. Değer Zinciri Analizi .....	19
1.3.5. Rekabet Stratejileri Modeli .....	21
1.3.5.1. Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri .....	21
1.3.5.2. Diğer Rekabet Stratejisi Modelleri.....	32
<b>BÖLÜM 2: İNOVASYON</b> .....	<b>35</b>
2.1. İnovasyon Kavramı ve Özellikleri .....	35
2.2. İnovasyon ile İlgili Kavramlar .....	37
2.3. İnovasyonun Önemi ve Yararları .....	40
2.4. İnovasyon Türleri.....	43
2.4.1. Radikal ve Artımsal (Kademeli) İnovasyon.....	44
2.4.2. Ürün İnovasyonu.....	46
2.4.3. Süreç İnovasyonu.....	48
2.4.4. Pazarlama İnovasyonu .....	49
2.4.5. Organizasyonel (Örgütsel) İnovasyon .....	51
2.4.6. Diğer İnovasyon Türleri.....	53
2.5. İnovasyonun Kaynakları .....	55
2.5.1. İçsel İnovasyon Kaynakları.....	56
2.5.2. Dışsal İnovasyon Kaynakları .....	58

2.6. İnovasyon Süreci.....	60
<b>BÖLÜM 3. KURUMSAL İTİBAR.....</b>	<b>65</b>
3.1. İtibar Kavramı ve Tanımı.....	65
3.2. Kurumsal İtibar Kavramı ve Kapsamı .....	66
3.3. Kurumsal İtibarın Yararları.....	68
3.4. Kurumsal İtibarın İlişkili Olduğu Kavramlar.....	70
3.5. Kurumsal İtibarın Ölçümü .....	75
3.6. Kurumsal İtibarın Bileşenleri.....	79
<b>BÖLÜM 4: OTEL İŞLETMELERİ.....</b>	<b>88</b>
4.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri .....	88
4.2. Otel İşletmelerinde Rekabet Stratejileri .....	89
4.3. Otel İşletmelerinde İnovasyon .....	90
4.4. Otel İşletmelerinde Kurumsal İtibar.....	92
<b>BÖLÜM 5: ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....</b>	<b>93</b>
5.1. Araştırmanın Amacı.....	93
5.2. Araştırma Yaklaşımı ve Yöntemi.....	93
5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	94
5.4. Araştırmanın Modeli .....	95
5.5. Modelde Yer Alan Değişkenler .....	96
5.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	97
5.7. Verilerin Toplanması .....	99
5.7.1. Veri Toplama Tekniğinin Belirlenmesi .....	99
5.7.2. Anketin Oluşturulması ve Pilot (Ön )Uygulama .....	99
5.8. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği .....	104
5.9. Verilerin Analizi.....	105
5.10. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlanması .....	105
5.10.1. Demografik Bulgular .....	106
5.10.2. Faktör Analizine Yönelik Bulgular .....	108
5.10.2.1. Açımlayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular .....	109
5.10.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile ilgili Bulgular.....	114
5.10.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizine ve Model Değerlendirmeye Yönelik Bulgular.....	118

5.10.4. Farklılık Testleri .....	134
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>137</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>145</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>184</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>186</b>





## KISALTMALAR

- AFA** : Açıklayıcı Faktör Analizi  
**AMAC** : America's Most Admired Companies  
**DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi  
**OECD** : Organisation for Economic Cooperation and Development  
**YEM** : Yapısal Eşitlik Modellemesi



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Genel Rekabet Stratejileri.....	32
<b>Tablo 2:</b> İnovasyon Türleri ve Boyutları.....	53
<b>Tablo 3:</b> Kurumsal İtibarın Ölçümünde Kullanılan Bazı Modeller ve Ölçekler.....	78
<b>Tablo 4:</b> Modelde Yer Alan Değişkenler .....	97
<b>Tablo 5:</b> Araştırmada Kullanılan Rekabet Stratejileri Ölçekleri.....	100
<b>Tablo 6:</b> Araştırmada Kullanılan İnovasyon Ölçekleri .....	101
<b>Tablo 7:</b> Araştırmada Kullanılan Kurumsal İtibar Ölçekleri .....	102
<b>Tablo 8:</b> Otel İşletmelerinin Yapısal Özelliklerine Yönelik Bulgular .....	106
<b>Tablo 9:</b> Otel Yöneticilerinin Özellikleriyle İlgili Bulgular.....	107
<b>Tablo 10:</b> Rekabet Stratejilerine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	109
<b>Tablo 11:</b> İnovasyona Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	111
<b>Tablo 12:</b> Kurumsal İtibara Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları .....	113
<b>Tablo 13:</b> Yapısal Eşitlik Modelinde Kullanılan Uyum İndeksleri.....	118
<b>Tablo 14:</b> Rekabet Stratejileri Modeline İlişkin Tek Boyutlu DFA ile Ölçüm Modeli Sonuçları.....	120
<b>Tablo 15:</b> Rekabet Stratejileri Modeline İlişkin Tek Boyutlu DFA Uyum İndeksleri.....	121
<b>Tablo 16:</b> İnovasyon Modeline İlişkin Tek Boyutlu DFA ile Ölçüm Modeli Sonuçları.....	122
<b>Tablo 17:</b> İnovasyon Modeline İlişkin Tek Boyutlu DFA Uyum İndeksleri.....	123
<b>Tablo 18:</b> Kurumsal İtibar Modeline İlişkin Tek Boyutlu DFA ile Ölçüm Modeli Sonuçları.....	125
<b>Tablo 19:</b> Kurumsal İtibar Modeline İlişkin Tek Boyutlu DFA Uyum İndeksleri.....	126

<b>Tablo 20:</b> Rekabet Stratejileri ile Kurumsal İtibara Yönelik Modelin Uyum İndeksleri.....	127
<b>Tablo 21:</b> Kurumsal İtibar ile Yeniliğe Yönelik Modelin Uyum İndeksleri.....	129
<b>Tablo 22:</b> Rekabet Stratejileri ile Yeniliğe Yönelik Modelin Uyum İndeksleri .....	131
<b>Tablo 23:</b> Rekabet Stratejileri, Kurumsal İtibar ve Yeniliğe Yönelik Modelin Uyum İndeksleri.....	132
<b>Tablo 24:</b> Farklılaşma, Odaklanma, Maliyet Stratejisinin, Faaliyet Sürelerine Göre T-Testi Sonuçları.....	134
<b>Tablo 25:</b> Pazarlama, Organizasyonel ve Süreç Yeniliğinin, Faaliyet Sürelerine Göre T-Testi Sonuçları.....	135
<b>Tablo 26:</b> Kurumsal İtibarın, Faaliyet Sürelerine Göre T-Testi Sonuçları .....	135

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Rekabet Stratejisi Çarkı.....	13
<b>Şekil 2:</b> Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam.....	14
<b>Şekil 3:</b> Sektördeki Rekabeti Etkileyen Güçler .....	17
<b>Şekil 4:</b> Değer Zinciri Analizi.....	20
<b>Şekil 5:</b> Rekabet Stratejileri Oluşum Süreci .....	23
<b>Şekil 6:</b> Üç Genel Strateji .....	23
<b>Şekil 7:</b> Etkileşimli İnovasyon Süreci .....	64
<b>Şekil 8:</b> İtibar =Mıknatıs: İtibar işletmenin kaynakları çekmesine yardım eder .....	69
<b>Şekil 9:</b> Kurumsal Kültürün Oluşumu .....	71
<b>Şekil 10:</b> Kurum Kimliği Modeli.....	73
<b>Şekil 11:</b> İtibar Katsayısının Boyut ve Bileşenleri .....	87
<b>Şekil 12:</b> Araştırmanın Genel Modeli.....	95
<b>Şekil 13:</b> Araştırmanın Ayrıntılı Modeli.....	96
<b>Şekil 14:</b> Rekabet Stratejilerine Yönelik DFA ile Elde Edilen Ölçüm Modeli Path Diyagramı (Standartlaştırılmış Katsayılar).....	119
<b>Şekil 15:</b> İnovasyona Yönelik DFA ile Elde Edilen Ölçüm Modeli Path Diyagramı (Standartlaştırılmış Katsayılar).....	121
<b>Şekil 16:</b> Kurumsal İtibara Yönelik DFA ile Elde Edilen Ölçüm Modeli Path Diyagramı (Standartlaştırılmış Katsayılar).....	124
<b>Şekil 17:</b> Rekabet Stratejileri ve Kurumsal İtibara Yönelik Yapısal Modelin Path (Yol) Diyagramı .....	126
<b>Şekil 18:</b> Kurumsal İtibar ile Yeniliğe (İnovasyon) Yönelik Yapısal Modelin Path (Yol) Diyagramı .....	128

<b>Şekil 19:</b> Rekabet Stratejileri ile Yeniliğe Yönelik Yapısal Modelin Path (Yol) Diyagramı .....	130
<b>Şekil 20:</b> Rekabet Stratejileri, Kurumsal İtibar ve Yeniliğe (İnovasyona) Yönelik Yapısal Modelin Path (Yol) Diyagramı .....	131



**Tezin Başlığı:** Rekabet Stratejileri ile İnovasyon Arasındaki İlişkide Kurumsal İtibarın Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

**Tezin Yazarı:** Emrah ÖZTÜRK

**Danışman:** Prof. Dr. Orhan BATMAN

**Ortak Danışman:** Doç.Dr. Muammer MESCİ

**Kabul Tarihi:** 06.10.2017

**Sayfa Sayısı:** x (ön kısım) + 183 (tez) + 3(ek)

**Anabilimdalı:** Turizm İşletmeciliği

Günümüzde işletmelerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmelerinin etkili yollarından biri en uygun rekabet stratejisini belirlemeleridir. Belirlediği rekabet stratejisinin de hem işletmenin itibarı üzerine hem de uyguladığı inovasyon faaliyetleri üzerine etkisi söz konusudur. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişkide, kurumsal itibarın etkisini incelemektir.

Araştırmanın evrenini ise Türkiye’de turizm sektöründe faaliyet gösteren işletme belgesine sahip beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler ise anket tekniği ile elde edilmiştir. Toplamda 303 adet anket analize dahil edilmiştir. Elde edilen verilere ise betimleyici analizler, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, path analizi ve t-testi uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarında beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan rekabet stratejileri ile inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişkide işletmelerin kurumsal itibarının etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Oluşturulan uyumlu modelde rekabet stratejilerinin, inovasyonu ve kurumsal itibarı pozitif yönde; kurumsal itibarın da, inovasyonu pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Öte yandan otel işletmelerinin uyguladığı farklılaşma stratejisinin ve pazarlama inovasyonunun, faaliyet sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet Stratejileri, İnovasyon, Kurumsal İtibar, Otel İşletmeleri, Turizm

**Title of the Thesis:** The Role of Corporate Reputation in Relationship Between Competition Strategies and Innovation: A Research in Hotel Establishments

**Author:** Emrah ÖZTÜRK

**Supervisor:** Professor Dr. Orhan BATMAN

**Partner Supervisor:** Assoc. Prof. Dr. Muammer MESCI

**Date:** 06.10.2017

**Nu. of pages:** x (pre text ) + 183 (main body ) + 3(app)

**Department:** Tourism Management

Today, one of the effective ways for businesses to maintain their assets in a highly competitive environment is to determine the most appropriate competitive strategy. The impact of the competition strategy determined by the business on both the reputation of the business and the innovation activities it implements. In this context, the main purpose of the study is to examine the impact of corporate reputation on the relationship between competition strategies and innovation activities implemented by five star hotel operators operating in Turkey.

The universe of the research is composed of senior executives of the five stars hotel enterprises operating in the tourism sector in Turkey and having an operating document. Quantitative research method was used in the research. The data were obtained by questionnaire. A total of 303 questionnaires were included in the analysis. Descriptive analysis, explanatory factor analysis, confirmatory factor analysis, path analysis and t-test were applied to the obtained data.

In the results of the research, it has been revealed that the relation between the competition strategies applied in the five star hotel enterprises and innovation activities is effected of the corporate reputation of the enterprises.

In the generated compatible model, competition strategies have influenced innovation and corporate reputation in the positive direction; corporate reputation influenced innovation positively. On the other hand, it has been determined that the differentiation strategy and marketing innovation applied by the hotel operators show a significant difference according to the duration of the activity.

**Key Words:** Competition Strategies, Innovation, Corporate Reputation, Hotel Establishments, Tourism

## GİRİŞ

Giriş bölümünde araştırmanın konusu, araştırmanın önemi, araştırmanın temel amacı ve alt amaçları, araştırmada uygulanan yöntem ve araştırmanın kısıtları hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. Bu bağlamda öncelikle araştırmanın konusunu oluşturan rekabet stratejileri, inovasyon ve kurumsal itibar kavramlarının teorik altyapısı kapsamında araştırmanın kuramsal çerçevesi hakkında bilgi verilmiştir.

### **Araştırmanın Konusu**

Günümüzde hemen hemen her endüstride işletme sayılarının giderek artış göstermesi, işletmeler arasında yoğun bir rekabetin ortaya çıkmasına ve bu rekabetin şiddetinin ve boyutunun da her geçen gün daha da artmasına neden olmuştur. Buna bağlı olarak işletmeler arasındaki rekabet ulusal boyuttan, uluslararası boyuta yayılmıştır. Dolayısıyla sınırların ortadan kalktığı, çevresel koşulların değiştiği ve birçok rakibin bulunduğu rekabet ortamında işletmeler varlıklarını sürdürebilmeleri için en uygun rekabet stratejisini belirlemek durumundadırlar. Stratejik yönetim literatürüne bakıldığında birçok araştırmacı tarafından geliştirilen rekabet stratejilerine rastlamak mümkündür. Bu modellerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Rekabet stratejileri, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektördeki rakiplerle, nasıl rekabet edeceğini ve bu rekabette nasıl başarılı olacağı konusunda yapılan araştırma ve uygulamalarıdır. Genellikle yönetim kademesinin gözetiminde, iş birimlerince hazırlanır ve uygulanır (Ülgen ve Mirze, 2014). Porter (1980) işletmelerin sektördeki stratejik pozisyonlarına bağlı olarak geliştirebilecekleri genel rekabet stratejilerini maliyet liderliği stratejisi, farklılaşma stratejisi ve odaklanma stratejisi olarak sınıflandırmaktadır.

Rekabetçi süreç içerisinde rekabet stratejisi belirlenirken, rekabetin kaynağı da sırasıyla üretim, maliyet, kalite ve hız üstünlüğü olarak sürekli değişmiştir. Günümüzde ise, inovasyon kavramı rekabetin temel kaynağı olarak kabul edilmektedir (Sungur, 2009). “Yeni bir fikrin ya da icadın ticarileştirilmesi” olan inovasyon kavramı (Nafgizer, 2006), “işletmenin veya sektörün başarısını ve sürdürülebilirliğini” sağlamada önemli bir faktördür (Cozzarin, 2006). Çünkü inovasyon, “ekonomik büyümede, istihdamın ve yaşam kalitesinin artmasında önemli bir kaynak” olup (Elçi, 2007), sürdürülebilir gelişmenin, artan performans ve rekabet avantajının da kaynağı olarak kabul



edilmektedir (Eraslan ve diğeri, 2008). Dolayısıyla işletmeler, uyguladıkları inovasyon faaliyetleri sayesinde sahip oldukları ürün, hizmet, süreç, organizasyon yapısı ve pazarlama faaliyetlerinde kalite, verimlilik ve karlılığı artırarak rekabet gücü elde etmektedirler.

Diğeri taraftan üst yöneticiler, 1980'li yılların ortalarından itibaren, rekabet avantajı sağlamak için işletmenin kurumsal itibarın oluşturmasının ve sürdürmesinin bir stratejik gereklilik olduğunu fark etmişlerdir (Gotsi ve Wilson, 2001a: 99). Kurumsal itibar genel olarak, işletmenin içinde ve dışında bulunan bireylerin işletmeye yönelik sahip oldukları algılamaları olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla kurumsal itibar tek bir kişinin değil, ortakların, yöneticilerin, rakiplerin, devletin(kamunun), tedarikçilerin, çalışanların, müşterilerin ve dağıtımçıların işletmeye yönelik sahip oldukları genel algı ve değerlendirmelerini kapsamaktadır. Öte yandan kurumsal itibar, işletmenin paydaşlarının, işletmeyi rakipleri ile karşılaştırdığında işletmeye ilişkin geçmişteki davranışları ve gelecekteki beklentilerine yönelik algılamaları şeklinde de tanımlanmaktadır (Fombrun, 1996: 72).

Sektörün ve paydaşların işletmelere karşı olan algılamalarını ölçmek üzere 1998 yılında geliştirilen itibar modelinde işletme isimleri yazılarak, bu işletmelere saygı duyulup duyulmadığı ve bu işletmelerden hoşlanılıp hoşlanılmadığı sorulmuştur. Bu kapsamda paydaşlardan alınan veriler sonucu, paydaşların işletmeler hakkındaki görüşlerinin; duygusal cazibe, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal performans, sosyal ve çevresel sorumluluk olmak üzere altı boyut altında toplandığı ortaya çıkmıştır (Fombrun, 1996). Dolayısıyla kurumsal itibarı oluşturan bileşenler bu altı boyut kapsamında değerlendirilmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında bazı araştırmacıların kurumsal itibarın rekabet açısından önemini vurguladığını görmek mümkündür. Örneğin Hall (1992) işletmelerin sahip oldukları kurumsal itibarın, farklılaşma yoluyla uzun dönemde işletmelere rekabet avantajı elde etmeyi sağlayan önemli bir faktör olabileceğini belirtmiştir. Dolayısıyla kurumsal itibar, rekabetin şiddetinin giderek arttığı, artık kalite ve fiyatın yerine bir farklılaştırıcı unsuru olarak önem kazandığını söylemek mümkündür (Young, 1996). Benzer şekilde, Öncel ve Sevim (2014), kurumsal itibarın yoğun rekabet ortamında, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir rol

oynadığını ifade etmektedirler. Sonuç olarak kurumsal itibar, kendi başına bir değer olması, işletme varlığı olarak değer oluşturması ve bu değerın işletmenin işlevlerine olan etkisinden dolayı rekabet aracı olarak değerlendirilmektedir (Aydemir, 2008).

### **Araştırmanın Önemi**

Günümüzde işletmeler, sürekli değişim gösteren çevre koşulları ve çetin rekabet şartlarında hayatlarını devam ettirme mücadelesine yönelmişlerdir. Bu rekabet durumunda rakiplerine göre avantaj sağlamak isteyen işletmeler maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejilerinden birini uygulayarak rekabette üstünlük elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu rekabet üstünlüğünün sağlanmasında işletmelerin uyguladığı rekabet stratejisi, uygulayacağı inovasyon faaliyetlerinin belirleyicisi olma özelliğine sahiptir. Aynı zamanda günümüzde rekabet gücünü oluşturan önemli rekabet kaynaklarının başında inovasyon faaliyetleri yer almaktadır. Dolayısıyla bir işletme yenilikleri ne kadar takip edip işletmesine adapte edebiliyorsa rekabette de o derece güç kazanmış olmaktadır.

Diğer taraftan işletmelerin sahip olduğu *kurumsal itibar*, işletmeler için önemli bir rekabet aracı olarak önem kazanmaktadır. Çünkü kurumsal itibar, işletmenin rekabet etmesine katkı sağlayan soyut bir değer olarak nitelendirilmektedir (Barney 1991). Bu bağlamda söz konusu itibar, oluşturduğu değer ile doğrudan olmasa da işletmenin işlevleri üzerinde dolaylı etki oluşturmaktadır. Kurumsal itibar, işletmenin ürettiği ürün veya hizmetlere yönelik farkındalık algısı oluşturarak, finansal açıdan işletme gelirlerinin yükselmesine, insan kaynakları bakımından da nitelikli personelin işletmeye alınmasını sağlayarak genel verimliliğin yükselmesinde önemli rol oynamaktadır (Aydemir, 2008). Dolayısıyla işletmelerin sahip olduğu kurumsal itibar hem rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayan bir güç hem de işletmelerin uyguladığı inovasyon faaliyetlerinin belirleyici bir faktörü olarak önem taşımaktadır.

Yukarıda verilen bilgiler kapsamında beş yıldızlı otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejileri, inovasyon faaliyetleri ve sahip oldukları kurumsal itibarı diğer otel türlerine göre daha net olması araştırmanın uygulanabilirliğini önemli kılmaktadır. Ayrıca belirlenen araştırma konusu; daha önce turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yürütülen, yerli ve yabancı literatürde herhangi bir çalışmaya ulaşılamaması açısından önem taşımaktadır. Araştırma konusuna benzer ama bire bir

aynı olmayan bazı çalışmalara yerli ve yabancı literatürde ulaşılmıştır. Bunlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir:

Tahralı ve diğerlerinin (2015) yapmış olduğu “jenerik stratejileri ve çevresel faktörlerin, yenilikçilik çabalarına etkileri” başlıklı çalışmaları, yürütülen araştırma konusuna benzerlik gösterse de değişken ve uygulama alanı bakımından farklılık göstermektedir. Araştırmada çevresel faktörler, jenerik ve hibrit stratejilerin yenilikçilik faaliyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. İstanbul’daki 431 üretim firmasının üst düzey yöneticilerine anket uygulanmıştır. Pazar dinamizminin, fiyat rekabetine göre, keşifsel ve fayda artırıcı yenilikçilik çabalarını daha çok etkilediği; farklılaştırmanın, düşük maliyet stratejisine göre keşifsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin daha çok olduğu; düşük maliyet stratejisinin, farklılaştırma stratejisine göre fayda artırıcı yenilikçiliği daha fazla etkilediği ortaya çıkmıştır.

Hillman ve Kaliappen (2014), Malezyadaki oteller üzerine yaptıkları araştırmada maliyet liderliği stratejisinin, süreç yeniliğinin ve örgütsel performansın üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarında maliyet liderliğinin, süreç yeniliğini önemli ölçüde etkilediğini ve süreç yeniliği de performansı önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca süreç yeniliğinin maliyet liderliği stratejisi ile kuruluş performansına aracılık ettiği ortaya çıkmıştır.

Coşkun ve diğerlerinin (2013), yapmış oldukları çalışmada Kocaeli’nde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejilerinde, inovasyon stratejilerinin belirleyici özellik taşıyıp taşımadığı nitel araştırma yöntemi ile incelenmiştir. Araştırma sonuçlarında maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejisi ile saldırgan ve fırsatları izleyen inovasyon stratejisi arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca buna ek olarak, rekabet stratejilerini uygulayan otellerde, inovasyon stratejilerinin belirleyici bir özellik gösterebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Katz ve diğerleri (2013) işletmelerin teknoloji stratejisi ile inovasyon stratejisi arasındaki ilişki ve farklılığı incelemiştir. Otomotiv sektörüne uygulanan bu çalışma iki stratejinin (teknoloji stratejisi ve inovasyon stratejisi) birbirinden farklı ancak birbiriyle uyumlu olduğunu ortaya koymuştur.

Alvarado-Vargas (2013), yaptığı doktora tez çalışmasında inovasyon kabiliyetinin itibar-performans ilişkisi üzerindeki aracı etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarında inovasyonun, itibar ile performans arasında ilişkide aracı etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Öncel (2010), yapmış olduğu doktora tez çalışmasında sürdürülebilir bir rekabet gücü sağlamada kurumsal itibar yönetiminin Türkiye'deki üniversiteler üzerinde yapılandırılmasına yönelik model önerisi sunmuştur. Bu modelde Türkiye'nin bilim dünyasında uluslararası göreceli konumu ve sürdürülebilir rekabet gücünün kazandırılması, kurumsal itibar yönetiminin üniversitelerinde başarıyla uygulanmasıyla eşdeğer bir gelişim gösterdiğini belirtmiştir.

Göktan (2005), yapmış olduğu doktora çalışmasında yenilik sürecinin aşamaları arasındaki ilişkiyi ve ilişkide örgütsel stratejinin rolü incelemiştir. İnovasyon sürecinin aşamaları arasındaki ilişkide, düşük maliyet ve farklılaşma stratejileri içeren, jenerik stratejinin hafifletici etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarında inovasyon sürecinin aşamaları arasında doğrudan, pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca pazar yönelimi ve farklılaşma stratejisinin inovasyon süreci aşamaları üzerinde hafifletici etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Yamin ve diğerleri (1997) de Avusturyalı üretim firmalarında rekabet stratejileri, örgütsel inovasyon ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarında maliyet liderliği, yönetim yeniliği, süreç yeniliği ve performans arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıdaki çalışmalar incelendiğinde yerli ve yabancı literatürde yürütülen tez çalışmasıyla ilgili ve benzer bir çalışmaya ulaşılamaması açısından, bu tez çalışması özgün değer taşımaktadır. Bu da çalışmanın literatürdeki boşluğu doldurması açısından önem taşımaktadır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişkide, kurumsal itibarın etkisini incelemektir.

Bu temel amaç kapsamında ulaşılmaması planlanan alt amaçlar ise;

- Otel işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejilerini tespit etmek,
- Otel işletmelerinde inovasyon faaliyetlerinin uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek,
- Otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejilerinin, inovasyon faaliyetlerine etkisini incelemek,
- Otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejilerinin, kurumsal itibarına olan etkisini incelemek,
- Otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejileri ile inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişkide otel işletmelerinin kurumsal itibarının etkisi olup olmadığını tespit etmek,
- Otellerin çeşitli yapısal özellikleri çerçevesinde çeşitli farklılık testleri yapmak,

### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Verilerin elde edilmesinde nicel araştırma yönteminde en çok tercih edilen anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek literatürde daha önce yukarıda ifade edilen değişkenleri (rekabet stratejileri, inovasyon, kurumsal itibar) incelemeye yönelik olarak oluşturulmuş ve geçerliliği daha önce ispatlanmış ölçekler tercih edilmiştir. Elde edilen veriler ilişkiyi ve farklılığı incelemeye yönelik kullanılan keşifsel ve doğrulayıcı analiz teknikleriyle analiz edilmiştir. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, farklılık testleri, yüzde, ortaya çıkma sıklığı (frekans) gibi keşifsel ve betimsel istatistiksel testler uygulanmıştır. Ayrıca otel işletmelerinin yapısal özellikleri ile değişkenlerin arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için farklılık testleri de yapılmıştır

### **Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın en önemli kısıtlarının başında araştırmanın uygulama alanını oluşturan otel işletmelerinden sadece işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlandırılmış olmasıdır. Bunun nedeni beş yıldızlı otel işletmelerinin ekonomik, finansal, yönetsel ve kurumsal altyapılarının diğer otel işletmelerine (1, 2, 3 ve 4 yıldızlı) göre daha gelişmiş olmasından dolayı inovasyon ve rekabet stratejilerinin daha net olarak uygulanabilirliğinin düşünülmesidir. Ayrıca sadece beş yıldızlı otellerde kurumsal bir yapının ve itibarın olduğunun düşünülmesi de bir diğer kısıttır.

Bir diğer önemli kısıt ise araştırmanın inovasyon konusunu içeren değişkenlerin ürün, süreç, pazarlama ve organizyonel inovasyonlarla; kurumsal itibarı oluşturan bileşenlerin de duygusal çekicilik, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, sosyal ve çevresel sorumluluk, ürün ve hizmet, finansal performans kriterleriyle sınırlandırılmış olmasıdır.



## **BÖLÜM 1: REKABET STRATEJİLERİ**

Bu bölümde öncelikle strateji ve rekabet kavramlarına, daha sonra da rekabet stratejilerine ilişkin açıklamalara ve genel bilgilere yer verilmiştir.

### **1.1. Strateji Kavramının Tanımı ve Özellikleri**

Genel olarak kelime anlamı ile strateji kavramı, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” olarak ifade edilmektedir (Dinçer, 2007:16). Askeri amaçlı bir kelime olarak kullanılan strateji kavramı (Hill ve Jones, 1992; Kendirli, 2009), Yunanca’da “ordunun generali” anlamına gelen “strategos” kelimesi ile ilişkilendirilmektedir (Blackerby, 1994). Dolayısıyla askeri anlamda manası “askerî harekâtları planlama ve yönlendirilme sanatı” olarak ifade edilmektedir. Yönetim açısından ise strateji; “işletme ile çevre arasında uyum kurabilecek faaliyetler” (Hatipoğlu, 2011:86), olarak ifade edilmektedir.

Strateji kavramı Chandler (1962), tarafından, “işletmenin uzun dönemli temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, eylemlerinin benimsenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların tahsisinin yapılması” olarak tanımlamıştır. Ülgen ve Mirze, (2014) stratejiyi “rakiplerin faaliyetlerini inceleyen, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, belirli amaçlara ulaşmak için belirlenmiş dinamik kararlar bütünü” olarak tanımlamıştır. Eren (2010) stratejiyi, işletmenin rekabet ortamında ilerlemesini, yaptığı yeniliklerini, çevresiyle olan ilişkisini ve uyumunu gerçekleştiren, her türlü değişimin denetimini sağlayan yönetsel bir araç olarak tanımlamaktadır. Dinçer (2007), stratejiyi, işletmeye yönlendirmek ve rekabet avantajı kazandırmak amacıyla, çevre analizi yaparak işletmeyi çevresiyle uyumlu hale getirecek amaç ve hedeflerin belirlenmesi, planlamaların yapılması ve ihtiyaç duyulan kaynak ve ekipmanların düzenlenmesini içeren bir süreç, olarak tanımlamıştır. Hitt ve diğerlerine (2007), göre ise strateji, temel yetkinlikleri kullanmak ve rekabet avantajı elde etmek için tasarlanmış, entegre ve koordine edilmiş taahhüt ve eylemler dizisi olarak tanımlamaktadır.

Yukarıda strateji kavramına yönelik araştırmacıların yaptığı tanımlamalarda üzerinde durulan temel nokta stratejinin; işletmenin uzun vadeli yönelimine odaklı, belirlenen amaçlarına ulaşmak için yapılan planlama faaliyetlerine bağlı olarak oluşan bir süreç olarak değerlendirilmesidir. Ayrıca bir stratejinin temelinde gelecekteki iş kararları

öngörüp, şimdiki eylemlerle karşılaştırmaya dayalı bir bakış açısı içeren bir yönelimin geliştirilmesi yatmaktadır (Enz, 2011; Katz ve diğerleri, 2013). Bu bağlamda strateji, işletmenin geleceğe yönelik kararları olup, uzun dönemde hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlayan bir araçtır (David, 2009). Dolayısıyla yüzyıllar boyu askeri deneyimler sonucu ortaya çıkan stratejiler; ülkelerarası yapılan savaşların, işletmeler arası yapılan savaşlardan pek farklı olmamasından dolayı, 1980'lerden sonra, işletmeler arası yaşanan rekabet savaşlarına da uyarlanmaya çalışılmıştır (Karakaya, 2004). Öte yandan günümüzde ise strateji, işletmelerin arasında yaşanan rekabette üstünlük elde etmek için izledikleri yol olarak da değerlendirilmekte ve uygulanmaktadır.

Strateji kavramı hem askeri uygulamalarda hem de günümüzde işletmeler arasında yaşanan rekabete uyarlanması kapsamında bünyesinde yapısal olarak birçok özellik bulundurmaktadır. Eren (2010), strateji kavramının genel özelliklerini kısaca aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Strateji, bir analiz sanatıdır,
- Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur,
- Strateji, işletmenin çevresiyle olan etkileşimsel ilişkilerini düzenler,
- Strateji, sürekli olarak tekrar eden faaliyetlerin tersine, uzun vadeli geleceğe yönelik bir düzeni ilgilendirir,
- Strateji, işletmenin bütün finansal ve insan kaynaklarını birbiri ile uyumlu bir biçimde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur,
- Strateji, karmaşık ve dinamik bir işletmede iş görenleri cesaretlendiren ve harekete geçiren bir araçtır,
- Strateji, karmaşık ve dinamik bir ortamda işletmenin faaliyet sahalarını belirler.

Öte yandan yukarıda belirtilen stratejinin özelliklerine benzer olarak, Grant (2010), ise başarılı bir stratejide bulunması gereken özellikleri genel olarak aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Uzun vadeli, açık ve tutarlı amaçlardır,
- Rekabet ortamının derinlemesine analizi sağlar,
- Kaynakların objektif olarak değerlendirilmesini sağlar,
- Etkili bir uygulama yöntemidir.



Stratejinin rolünün daha çok insan emeği ile ilgili alanlarda daha başarılı olduğu gözlemlenmektedir. Savaş, satranç, siyaset, spor, ya da iş gibi alanlarda bireylerin ve işletmelerin başarısı nadiren, tamamen rastgele bir sürecin sonucunda gerçekleşmektedir. Yetenek ve kaynakların ediniminde belirleyici faktör üstünlüktür. Dolayısıyla üstünlüğün sağlanmasında da işletmelerde bu dört temel üzerine kurulan stratejiler hemen hemen her zaman etkili rol oynamaktadır (Grant, 2010).

## **1.2. Rekabet Kavramı**

Rekabet kavramı önceleri iktisat bilimi alanında yer alan bir konu iken, günümüzde stratejik yönetim alanındaki birçok araştırmacılar tarafından önemsenen ve araştırılan konular içerisinde bulunmaktadır (Karacaoğlu, 2006). Özellikle 1980’li yıllarda, rekabet kavramı yönetim bilimi alanında çalışan ve araştırma yapan birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır.

Türk Dil Kurumu (2015) rekabet kavramını, “aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış” olarak tanımlanmaktadır. Porter (1985) rekabeti, işletmelerin başarı ve başarısızlığının özünde yer alan; yenilik, uyumlu bir kültür ya da iyi uygulama gibi bir işletmenin performansına katkıda bulunan, faaliyetlerin uygunluğunu belirleyen bir kavram olarak tanımlamıştır. Grant (2010), rekabet kavramını bir sektördeki işletmelerin rekabet avantajı elde etmek amacıyla birbirleriyle yaptıkları taktiksel mücadeleler olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımda ise rekabet, iki ya da daha fazla rakip arasında, aynı anda elde edilmesi mümkün olmayan bir şey için kendi aralarında gerçekleştirdikleri yarış olarak ifade edilmektedir (Emek, 2006). Genel olarak rekabet, belirli kurallar kapsamında, herhangi bir ayrıcalığın olmadığı eşit koşullar altında kıt olan bir şeyi elde etmek amacıyla birden fazla oyuncu (rakip) arasında gerçekleşen bir oyun ya da yarış olarak tanımlanmaktadır (Köseoğlu, 2007).

Yukarıda yapılan tanımlarda özet olarak, “rekabet kavramını işletmeler arasındaki karşılıklı bir yarış ve bu yarışta amaçlar doğrultusunda bazı politikaların uygulanması” olarak ifade etmek mümkündür (Coşar, 2008). Dolayısıyla rekabet kavramı kıt olan kaynakların bireyler tarafından kullanılmaya başlanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Ancak rekabetin oluşması için, kaynakların kıt olma şartının yanı sıra; fazla kaynağın sunulduğu durumlar da söz konusu olabilmektedir (Dinçer, 2010).

Günümüzde rekabetin kaynağı ve biçimi sürekli olarak, çevre faktörleri, rakiplerin ve müşterilerin ihtiyaç ve tutumlarına bağlı olarak değişim gösterebilmektedir (Papatya 2003). Bu bağlamda küreselleşmenin de etkisiyle 20.yy'ın ikinci yarısından itibaren işletmelerin üzerine yoğunlaştığı rekabet kavramının gelişimi şu şekilde özetlenebilir (Greis ve Kasarda, 1997; Kavrakoğlu ve diğerleri, 2002; Topal ve Kurt, 2003; Kurt, 2015):

- 1960'lı yıllara kadar sektörde verimliliği artırarak daha fazla üretim yapabilme kapasitesine ulaşmak hedeflenmektedir. Çünkü bu dönemde üretim sınırlı olduğu için üretilen ürünlerin de miktarı az olduğu için rahat bir şekilde satılması öngörülmektedir. Dolayısıyla bu yıllarda işletmeler arasındaki rekabetin kaynağı “üretim” odaklıdır.
- 1970'lerde ise artan üretime bağlı olarak arz miktarının talebi aşmasıyla uluslararası pazarlara açılma dönemi başlamıştır. “Maliyet” ve “fiyat” kavramları rekabetin kaynağı olarak önem kazanmıştır. Bu bağlamda aynı ürünü rakibine göre daha ucuza üretilen ve daha ucuza satan avantajlı konumda olmaktadır.
- 1980'lerde ise üretilen “ürün kalitesi” rekabette önem kazanmıştır. Dolayısıyla kalite ve fiyat unsurları üstünlük ölçütü olarak kabul edilmeye başlamıştır. Müşteri beğenisi kapsamında geliştirilen ve hatasızlık olarak tanımlanan kalite rekabetin kaynağı olmuştur.
- 1990'lı yıllarda ise teknolojinin de gelişimiyle birlikte rekabet ölçütü “hız ve esneklik” olarak önem kazanmıştır. Buna bağlı olarak bu dönemde ürün çeşitliliğinde ve yeni ürünlerin pazara giriş hızında artışlar yaşanmış ve bu da rekabette belirleyici bir özellik olmuştur.
- 2000'li yıllara gelindiğinde ise işletmeler için rekabette başarılı olabilmek, yenilikçi anlayışın ürünü olan “benzersiz” ve “müşteriye özel” ürünler üreterek mümkün olmuştur.

Yukarıda da belirtildiği gibi bir işletmenin rekabette başarılı olması için en önemli ana unsurlar düşük maliyet liderliği, tasarım, kalite, hız, üretimde esneklik, teknoloji kullanımı, tüketicilerle etkileşim içinde olma ve bu doğrultuda ürünün sunumu ve inovasyondur. İşletmelerin rekabet için bu faktörlerin hangileri üzerinde yoğunlaştıkları ve bunu hangi stratejiyi kullanarak gerçekleştirdikleri pazarda doğru konumlanmaları açısından oldukça önemlidir (Başar, 2013).

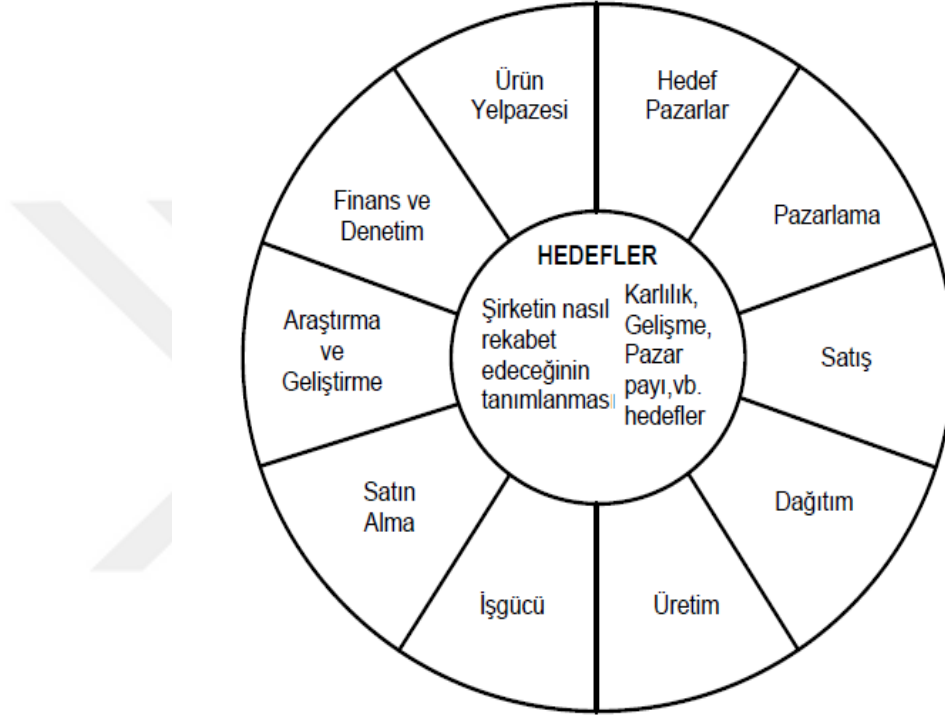
### **1.3. Rekabet Stratejileri**

#### **1.3.1. Rekabet Stratejisi Kavramı ve Kapsamı**

Rekabet kavramı, stratejik düşüncenin merkezinde yer almaktadır. Buna bağlı olarak işletmeler, rekabetin bulunduğu bir ortamda rekabet edebilmeleri için rekabet stratejisi geliştirmek durumundadırlar (Ülgen ve Mirze 2014). Rekabet stratejisinin özünde, bir işletmeyi çevresi ile ilişkilendirilmesi yatmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin içinde bulunduğu bu çevre, toplumsal ve ekonomik tüm faktörleri bünyesinde barındıran çok geniş bir çevre olsa da, işletmelerin asıl çevresini içinde rekabet ettiği sektör oluşturmaktadır (Porter, 2008). Bu bağlamda işletmelerin rekabet ettiği bu sektörde, işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanabilmesi için uygulayabileceği genel rekabet stratejileri, sektördeki rakiplerin oyun (rekabet) dışında bırakmasını sağlamaktadır (Gemci ve diğerleri, 2009). Böylece genel rekabet stratejilerde amaç rekabet pazarında rekabet edilebilir olma ve rakiplerini saf dışı bırakarak, karlılığı ve liderliği ele geçirmektir. Bu getiriye elde etme çabasında olan işletme, temel stratejilerden bir tanesi veya birkaç tanesinden faydalanarak başarının anahtarını elde edebilir (Porter, 2008).

Rekabet stratejileri, mevcut işletme kaynakları ve yeteneklerini göz önünde bulundurularak, piyasa koşullarıyla mükemmel uyum sağlamak için gerekli adımları belirlemektedir (Vijande ve diğerleri, 2012). Bu adımlar, sektörde savunulabilir bir konum oluşturmak için saldırgan veya savunma amaçlı faaliyetler içermektedir (Tanwar, 2013). Bu bağlamda Robbins ve Coulter (2012), rekabet stratejisini işletmenin bulunduğu sektörde ya da pazarda nasıl rekabet edeceğini açıklayan strateji olarak ifade etmektedir. Lee ve Carter (2005), rekabet stratejisi, işletmenin rakiplerine göre avantajlarını maksimize, dezavantajlarını minimize etmek amacıyla sürdürmüş olduğu faaliyetler olarak ifade etmektedirler. Porter (1980) ise rekabet stratejisini, bir işletmenin amaçlarının neler olabileceği, bu amaçlara ulaşmak için hangi politikaları takip etmesi gerektiği ve işletmenin genel olarak nasıl rekabet edeceği hususlarında geliştirdiği formül olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda yapılan tanımlar kapsamında rekabet stratejisi genel olarak, bir işletmenin pazarda nasıl rekabet edeceğine karar vermesi için gerekli yönetsel kararlar ve faaliyetlerin kararlaştırılması olarak tanımlanmaktadır (Langabeer, 1996).

Genellikle rekabet içinde bulunan her işletmenin, net bir şekilde ifade edilmiş ya da edilmemiş belirli bir rekabet stratejisi vardır. Bu rekabet stratejisi, genellikle belli bir planlama süreci ile açıkça geliştirilebilir ya da geliştirilmeden, işletmenin çeşitli işlevsel bölümlerinin etkinlikleri ile bütünleşebilir (Akçagün, 2011). Ayrıca bu rekabet stratejisi, rakipler ve müşteriler de dâhil olmak üzere işletmenin dış çevre koşullarına yönelik iş stratejisinin yönlendirilmesini temsil eder (Rodríguez ve diğerleri, 2014).



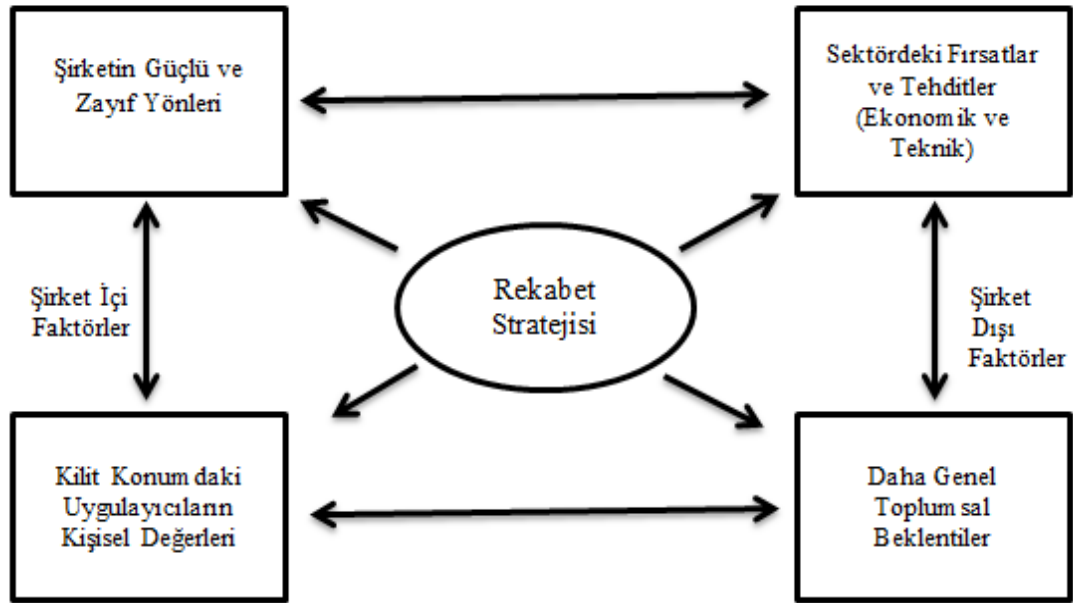
**Şekil 1: Rekabet Stratejisi Çarkı**

**Kaynak:** Porter, M.E. (2008), *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev.: Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Genel olarak rekabet stratejisi, bir işletmenin ulaşmayı planladığı hedefler ile bu hedeflere ulaşmak için yararlandığı araçların (politikaların) bir birleşimidir (Porter, 1980). Şekil 1’de yer alan rekabet stratejisi çarkı, işletmenin rekabet stratejisinin kilit yönlerini tek bir sayfada göstermenin en önemli yoludur. Çarkın ortasında işletmenin nasıl rekabet etmek istediğini gösteren, işletmenin hedefleri yer almaktadır. Çarkın etrafındaki bölümler (dişler) ise işletmenin bu hedeflere ulaşmak amacıyla kullandığı temel işletme politikalarını ifade etmektedir. İşletme tarafından kullanılan bu araçlar, o fonksiyonel alandaki kilit işletim politikalarının özet bir ifadesidir. Normal çarkta olduğu gibi çarkın dişleri (politikaları), merkezden (hedeften) dışarı doğru açılılarak

hedefleri göstermelidir. Bunun dışında çarkın dönmesi için çarkın dişleri da birbiri ile bağlantılı olmalıdır (Porter, 2008).

Rekabet stratejisi geliştirilmesinin başarılı olmasında bazı temel etkenlerin dikkate alınması gerekmektedir. Bu etkenleri, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, rakipleriyle karşılaştırıldığında finansal kaynaklarının ve teknolojinin durumu, markasının tanınmışlığı ve benzerlerini içeren becerilerinin ve varlıklarının profili şeklinde ifade etmek mümkündür. Bu işletmedeki kişisel değerler, seçilen stratejiyi uygulayan, kilit konumdaki yönetici ve diğer personelin motivasyon ve ihtiyaçlarıdır. Değerlerle birleştirilen, güçlü ve zayıf yönler işletmenin içi sınırlarını belirlemektedir. Dış sınırlar ise işletmenin içinde bulunduğu sektörü ve daha geniş çevresini tanımlar. Sektördeki fırsat ve tehditler, katılımcıların riskler toplumsal endişeler, toplumsal beklentiler, devlet politikaları, örf adetler bu grupta sayılabilir (Porter, 1980; Porter, 2008). Rekabet stratejisinin geliştirilmesinde etkili olan ve yukarıda açıklanan işletme içi ve işletme dışı dört temel faktör şekil 2’de ifade edilmeye çalışılmıştır.



**Şekil 2: Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam**

Kaynak: Porter, M.E. (2008), *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev.: Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Yukarıda bahsedilenlere ek olarak Bono (1992), fiyat, kalite, ürün farklılaştırma ve özel pazarlar oluşturmayı, rekabet stratejilerinin başarısı için kullanılan araçlar olarak ifade

etmektedir. Rekabet stratejilerinin amacını ise işletmeye uzun dönemde sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak olduğunu belirtmektedir. Bu da sektörde, işletmenin kendisini rakiplere karşında en iyi bir biçimde savunabileceği bir konum bulması ile mümkündür (Sparks, 1999).

### 1.3.2. Rekabet Stratejisinin Boyutları

Bir sektörde rekabet eden işletmelerin rekabet stratejileri birçok boyutu kapsamaktadır. Farklılık gösteren rekabet stratejilerinin bu stratejik boyutlarına aşağıda yer verilmektedir (Porter, 2008:160-162):

- **Uzmanlaşma:** Ürün yelpazesinin genişliği, hedef müşteri grupları ve hizmet verilen coğrafi pazarlar açısından, çabalarını odaklama derecesidir.
- **Marka tanınmışlığı:** Genellikle fiyata ya da diğer değişkenlere bağlı rekabetten çok, marka tanınmışlığını oluşturma çabalarının derecesini ifade eden marka tanınmışlığı, reklâmlar, satış gücü ya da çeşitli diğer yöntemlerle oluşturulabilir.
- **Çekmeye karşı itme:** Marka tanınmışlığını, ürününü satmada dağıtım kanallarından destek alarak değil, doğrudan nihai tüketiciye ulaştırma çabasıdır.
- **Kanal seçimi:** Şirketin sahip olduğu kanallardan, uzmanlaşmış mağazalara ve geniş bir ürün yelpazesine sahip ürünler satan mağazalara kadar, dağıtım kanallarının seçimidir.
- **Ürün kalitesi:** Hammadde, teknik özellikler, toleranslara bağlılık, özellikler ve benzerleri açısından ürün kalitesinin seviyesidir.
- **Teknolojik liderlik:** Teknolojik uygulamaları izleme veya taklit etme yerine, teknolojik liderlikte gösterdiği çabanın derecesidir. Bir işletmenin teknolojik bir lider olmasına rağmen, bilinçli olarak en iyi kalite ürünü üretmeyebileceğini fark etmek önemlidir. Kalite ile teknolojik liderlik, her zaman başa baş gitmezler.
- **Dikey entegrasyon:** İşletmenin zorunlu dağıtımını, şirkete ait olan ve olmayan perakende satış mağazaları, şirket içi hizmet ağı ve benzerlerinin olup olmadığı da dahil olmak üzere, benimsenen ileriye ve geriye entegrasyon düzeyine yansıyan katma değer büyüklüğüdür.
- **Maliyet pozisyonu:** Maliyeti en aza indirecek tesislere ve ekipmanlara yatırım yaparak üretimde ve dağıtımda düşük maliyetli bir konum elde etme çabalarının derecesidir.

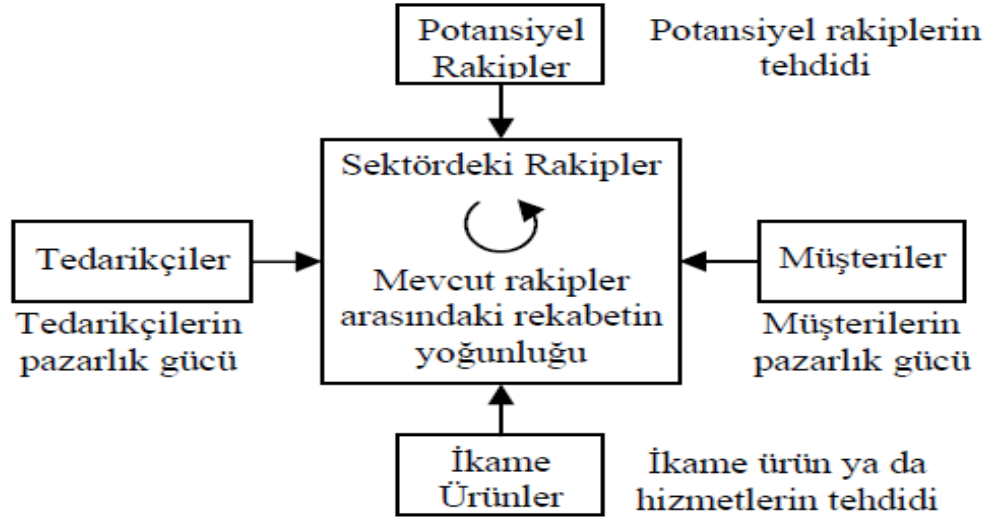
- **Hizmet:** Ürün yelpazesinde, mühendislik konusunda yardım, şirket içi hizmet ağı, kredi verilmesi gibi yardımcı hizmet sunma derecesidir. Stratejinin bu yönü dikey entegrasyonunun bir parçası olarak görülebilir. Analitik amaçlarla bunları birbirinden ayırmakta fayda vardır.
- **Fiyat politikası:** Pazardaki göreceli fiyat konumudur. Fiyat konumu, genellikle maliyet konumu ve ürün kalitesi gibi diğer değişkenlerle bağlantılı olacaktır. Ancak; fiyat, tek başına ele alınması gereken, diğerlerinden farklı bir stratejik değişkendir.
- **Etkililik:** Sahip olduğu finansal ve iletişim etkililiğinin ölçüsüdür.
- **Ana şirketle ilişkiler:** Bir birimle ana şirketi arasındaki ilişkilere bağlı olarak, birimin davranışları ile ilgili gerekliliklerdir. Firma son derece çeşitlendirilmiş şirketler topluluğunun bir birimi, dikey şirketler zincirinden birisi, genel bir sektördeki birbiriyle ilişkili iş alanları demetinin bir parçası ve yabancı bir şirketin bağlı kuruluşu olabilir.
- **Kendi devleti ve ev sahibi yabancı devletle olan ilişkiler:** Bu ilişkiler uluslararası sektörlerde, işletmenin faaliyette bulunduğu yabancı bir devletle olduğu kadar kendi devletiyle tabi olduğu ilişkilerdir. Ev sahibi ülke kaynak ve başka yardımlar sağladığı gibi ilişki içinde bulunduğu yabancı devlette bunları sağlayabilmektedir.

### 1.3.3. Porter'ın Beş Rekabetçi Güç Modeli

Rekabet stratejisi endüstri rekabetini şekillendiren güçler karşısında kârlı ve sürdürülebilir bir pozisyon kazanmayı amaçlamaktadır (Porter, 1985). Dolayısıyla rekabet stratejisi kapsamında, işletmenin kendi konumlandırması için öncelikle kendi sektörünü ve sektörünün geleceğini analiz etmesi, rakiplerini ve kendi konumunu anlaması gerekmektedir (Hatipoğlu, 2011).

İşletmelerin gelecekteki rekabet durumunu, stratejik kararlarını ve davranışlarını etkileyen ve iş çevresinde bulunan beş temel gücün ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini ve rekabet stratejilerinin bu inceleme sonucuna göre geliştirilmesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze 2014). Porter (1980) göre bu beş temel rekabetçi güç; sektöre yeni girebilecek potansiyel rakiplerin tehdidi, ikame ürünlerin tehdidi, müşterilerin (alıcıların) pazarlık

gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arası rekabet olarak ifade edilmiştir. Rekabeti etkileyen beş temel güç şekil 3'te yer almaktadır.



**Şekil 3: Sektördeki Rekabeti Etkileyen Güçler**

**Kaynak:** Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

- **Sektöre Yeni Girecek Potansiyel Rakipler (Giriş Tehdidi):** Bir sektöre yeni giriş yapan işletmeler, yeni kapasiteyi, pazar payı kazanma arzusunu ve önemli kaynakları da birlikte pazara getirmektedirler. Böylece bunlar, fiyatları aşağı çekip ya da maliyetleri arttırarak karı azaltabilmektedirler. Bir sektöre girişin oluşturduğu tehdit, sektöre girecek yeni işletmenin, mevcut rakiplerin bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilmiş mevcut giriş engellerine bağlanmaktadır. Porter bu çerçevede sektöre girecek yeni işletme için altı temel giriş engeli belirlemiştir. Bunlar, ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırması, sermaye gereklilikleri, dağıtım kanallarına ulaşım, ölçekten bağımsız maliyet dezavantajı ve devlet politikalarıdır (Porter 2008: 7-20).
- **Mevcut Rakipler Arasında Var Olan Rekabetin Şiddeti:** Mevcut rakipler arasındaki rekabet, sektörde uygun bir pozisyon kazanmak için fiyat rekabeti, reklam savaşları, yeni ürün tanıtımı, genişletilmiş müşteri hizmeti veya garantileri gibi taktikleri kullanarak faaliyet gösterme biçimidir. Dolayısıyla sektörde rekabetin oluşmasını temel nedeni, bir ya da daha fazla rakibin baskıyı



hissetmesi ya da pozisyonlarını geliştirme imkânlarını görmesinden kaynaklanmaktadır. Sayıca çok fazla ve birbirine denk işletmeler, sektörün yavaş gelişimi, yüksek sabit maliyetler, farklılaştırmanın olmaması, artan kapasite ve yüksek çıkış engelleri mevcut rakipler arasında yoğun rekabete sebep olmaktadır (Porter 2008: 21-28).

- **İkame Ürün Tehdidi:** Sektördeki işletmelere bakıldığında, işletmelerin genellikle ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içinde oldukları görülmektedir. Çünkü ikame ürünler, işletmelerin sektördeki yüksek kârla belirlemek istedikleri fiyatlara ve sektörün mevcut gelirlerine de sınır koymaktadır. Bu bağlamda, bir sektördeki ikame ürün sayısı ne kadar fazla ise rekabetçi tehditi de o kadar artmaktadır (Porter 2008: 28-30).
- **Müşterilerin (Alıcıların) Pazarlık Gücü:** Alıcılar, sektördeki fiyatları düşürmeye çalışarak, daha yüksek kalite düzeyi ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörde rekabet ederler. Sektördeki alıcıların pazarlık gücü, pazar yapısının özelliklerine ve toplam iş hacmiyle karşılaştırıldığında, yaptıkları alışverişlerin önemine bağlı olarak sektördeki rekabetin belirlenmesinde önemli bir faktördür (Porter 2008: 30-33).
- **Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** Sektörde bulunan tedarikçiler, fiyatları artırmada ya da satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürmede tehdit oluşturarak sektöre yeni girecek işletmeler üzerinde pazarlık güçlerini gösterirler. Eğer tedarikçiler güçlü ise bu yolla maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılayamayan bir sektördeki karı toplayıp alabilirler (Porter 2008: 33-35).

Sonuç olarak bir işletme faaliyet gösterdiği sektörde iyi bir konum elde edebilmesi için mevcut çevresini ve sektördeki rekabeti etkileyen bu beş rekabet gücünü; potansiyel rakipler, tedarikçiler, müşteriler, ikame ürünler ve sektördeki rekabeti çok iyi değerlendimesi gerekir (Soyer ve Erkut, 2008). İşletme pazardaki ya da sektördeki bu beş gücü yakından takip edip yeterince analiz edemezse, ya rekabete giremez ya da girdiği rekabette üstünlük sağlayamayabilir.

#### 1.3.4. Değer Zinciri Analizi

Örgütsel kaynak ve yetenekler hakkında düşünmenin yolu, işletmenin faaliyetlerini ve süreçlerini görselleştirmek için onların pazarda organizasyon sağlayan hizmetlerine nasıl değer kattığının belirlemektir. Michael Porter, rekabet avantajının potansiyel kaynaklarının belirlenmesinde değer zinciri olarak adlandırılan yararlı bir araç geliştirilmiştir. Müşteri için değer oluşturan değer zinciri örgütsel süreçleri farklı faaliyetlere bölmektedir (Enz, 2010). Diğer bir ifadeyle değer zinciri, mevcut ve potansiyel kaynakları ile maliyet davranışlarını anlamak için işletmeyi, ürün ile ilgili hammaddelerin sağlanmasından son tüketiciye ulaştırılmasına kadar gerçekleşen stratejik bakımdan birbirleriyle ilişkili farklı faaliyetlere ayırmaktadır (Kuyucak ve Şengür, 2009).

Genel anlamda değer zinciri, hammaddeden bitmiş ürüne kadar her aşamada katma değer sağlayan organizasyonel çalışma faaliyetlerinin tümüdür (Robbins ve Coulter 2012). Dolayısıyla işletmenin faaliyetlerinin daha ayrıntılı tanımlanmasını sağlamak için ayrıştırılabilen geniş tanımlı faaliyetleri kapsar (Grant, 2010). Bu bağlamda değer zinciri mal ve hizmetlerin tasarım, üretim, pazarlama, dağıtım, satış ve satış sonrası hizmetler gibi faaliyet, fonksiyon ve iş süreçlerinin ayrı ayrı tanımlanmasını ve organize edilmesini ifade eder (Dinçer, 2007:115).

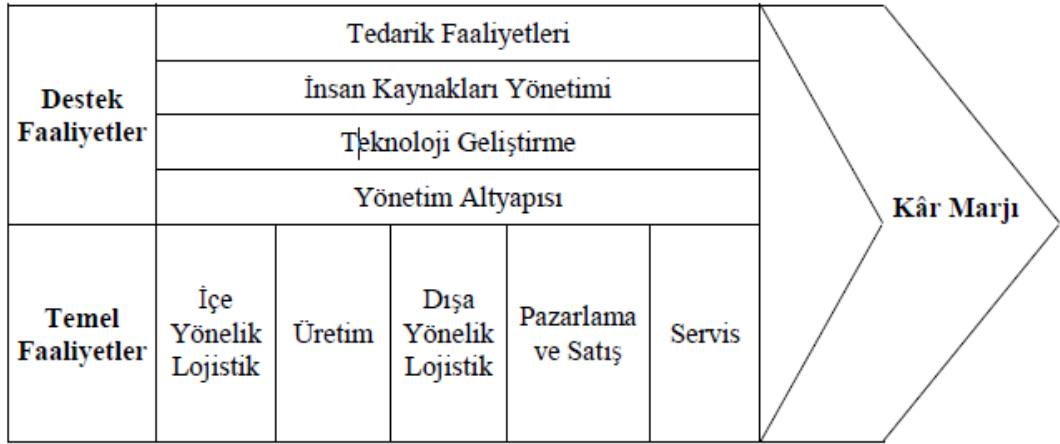
Değer zinciri analizi işletmelerin rekabet faaliyetlerine yararlı bir bakış açısı kazandıran önemli bir yöntemdir. Bu analiz, son kullanıcıya son sunumu şekillendiren tüm faaliyet aralığının avantajını ve dezavantajını belirlemek suretiyle rekabet avantajını değerlendirmektedir (Türk, 2004).

Değer oluşturan faaliyetler *temel faaliyetler* ve *destek faaliyetleri* olmak üzere iki grupta toplanmaktadır (Eren, 2010; Eraslan ve diğerleri, 2008; Durna ve Türk, 2012).

**1. Temel faaliyetler:** Bu faaliyetler fiziksel olarak ürün ve hizmetlerin üretimi, müşterilere ulaştırılması ve satış sonrası hizmetler ile ilgilidir.

- **İç lojistik:** Bu süreç tedarikçilerden ürünü teslim alma, depolama, saklama ve girdi maddelerinin durumunu gösterme işlemlerini kapsamaktadır.
- **Operasyonlar:** Bu aşama ürünün üretim ve montajı içermektedir.
- **Dış lojistik işlemleri:** Bu aşamada ürünler üretimden dağıtım ve toptan satış merkezlerine, perakendecilere ve müşterilere ulaştırılmaya hazır hale gelmektedirler.

- **Pazarlama ve satış:** Bu aşamada ise dağıtım kanalının seçimi, reklam, fiyatlandırma, promosyon, satış gücü, kotalar ve kanal ilişkileri yer almaktadır.
  - **Hizmetler (Servis):** Bu aşamada ise ürün ile ilgili şikayetlerin toplanması ve çözüme kavuşturulması, satış sonrası hizmetler ve eğitimler, garantiler, tamir ve yedek parça temini yer almaktadır.
- 2. Destek faaliyetler:** Temel faaliyetlerin etkin bir şekilde devam ettirilmesi için girdi sağlayan faaliyetlerdir.
- **Firma altyapısı:** İşletmeye yönelik kurumsal ya da stratejik planlamayı içererek, kalite yönetimi, genel yönetim, planlama, finans, muhasebe, yasal ve idari işler bu kapsamda değerlendirilmektedir.
  - **İnsan kaynakları yönetimi:** Personelin işe alınması, personelin gelişimi ve personele yapılan ödemeleri kapsamaktadır.
  - **Teknoloji geliştirme:** İşletmenin teknoloji altyapısı ve kullanımı ile ilgilidir.
  - **Satın alma:** Yeni ham madde ve ürünün ortaya çıkmasını sağlayan faaliyetlerde yaralanılan girdileri satın alma işlevidir.



**Şekil 4: Değer Zinciri Analizi**

**Kaynak:** Porter, M., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press; Ülgen, H. ve Mirze, K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık; Hobikoğlu E.H. (2009). *Yeni Ekonomide İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumunda Etkisi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Yukarıda yapılan açıklamalar kapsamında Porter beş güç analizi ile dış çevre, değer zinciri analizi ile iç çevre analizinin nasıl yapılması gerektiğini ve bunun da ötesine

giderek stratejik alternatiflerin neler olduğunu sistemli bir düşünce olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda rekabet stratejileri (Jenerik Rekabet Stratejileri) anlayışı stratejik yönetim alanındaki derli toplu tek yaklaşımdır (Göral, 2014). Dolayısıyla işletme rekabet stratejisini inşa ederken işletme içi faktörler; yöneticiler, insan kaynakları, değerler, finans koşulları ve güçlü ve zayıf yönler ile işletme dışı faktörler; sektör rekabet yapısı, rakiplerin potansiyel tehdidi, toplumsal değerler ve beklentileri dikkate alması gerekmektedir (Hatipoğlu, 2011).

### **1.3.5. Rekabet Stratejileri Modeli**

Stratejik yönetim literatürü incelendiğinde rekabet stratejileri konusunda geliştirilen birçok modelden bahsetmek mümkündür. Bunlar Miles ve Snow (1978), Venkatraman (1989), Barney (1991), D’Aveni (1994), Day ve Nedungadi (1994), Treacy ve Wiersema (1995) ve Porter (1980) gibi araştırmacılar tarafından geliştirilen, işletmelere rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik seçimleri ifade eden çalışmalar arasında en fazla benimsenen ve kabul gören modeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlara ek olarak Kim ve Mauborgne, (2004) tarafından ise mavi okyanus stratejileri stratejik yönetim literatüründe yer almaktadır. Ancak bu modeller arasında, özellikle Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri uzun yıllar boyunca akademik literatürde her zaman ön planda olmuş ve birçok araştırmaya konu teşkil etmiştir (Duglas ve Rhee, 1989; Lumpkin ve Dess, 2006; Kamaşak, 2010). Bu araştırmada da rekabet stratejileri kapsamında Porter’ın Jenerik rekabet stratejileri temel alınmıştır. Araştırma bu üç temel strateji kapsamında sürdürülmüştür. Öncelikle Porter’ın Jenerik rekabet stratejileri hakkında aşağıda detaylı bilgi verilmiştir. Stratejik yönetim literatüründe yer alan belli başlı modeller hakkında bilgilere ise diğer rekabet strateji modelleri başlığı altında yer verilmiştir.

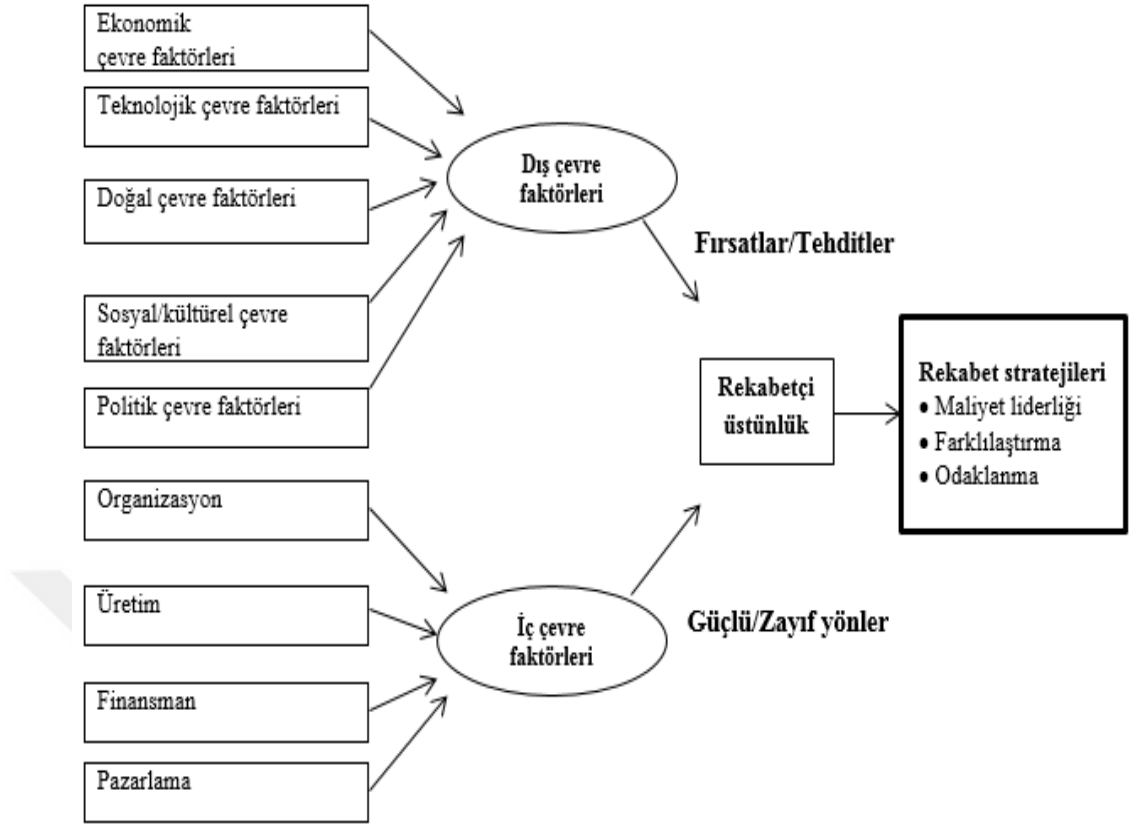
#### **1.3.5.1. Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri**

Literatürde rekabet stratejileri kapsamında geliştirilen son model Michael Porter (1980) genel (jenerik) rekabet stratejileridir. Bu modelde Porter doğrudan işletme yöneticileri ile eşleşen stratejileri ele almamaktadır. Porter’ın rekabet stratejileri genel olarak işletmenin stratejik avantajının (düşük maliyetli konum ya da müşteri tarafından algılanan benzersizlik) ve stratejik hedefinin (sektör çapında ya da belirli bir segmentinde) analizine dayanmaktadır (Szilagyi ve Schweiger, 1984). Porter’a göre

(1980) işletmenin rekabette avantaj elde etmesinin temel formülü, sektörde var olan rekabette işletmeyi konumlandırma yeteneğine dayanmaktadır. Dolayısıyla bu rekabet stratejisindeki esas nokta işletmenin sektördeki konumudur. Yani işletmenin karlılığının sektör ortalamasının altında veya üzerinde olma durumudur (Bal, 2011). Bu bağlamda rekabet stratejileri, rekabetin olduğu pazarlarda rekabet avantajı yakalamayı, karlılığı arttırmayı ve pazarlardaki rekabet güçlerine karşı kalıcı rekabet oluşturmayı amaçlamaktadır (Porter, 1985).

Öte yandan Porter'a göre (1980), rekabet stratejilerini izlemenin iki temel riski bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, stratejinin sürdürülmesinde ya da elde edilmesinde ortaya çıkan eksiklik, ikincisi ise stratejik avantaj değeri için stratejinin taklit edilmesidir (Porter, 1980). Bu risklere rağmen Porter (1985), işletmelerin, rakiplerine göre uzun dönemde daha iyi bir performans sergileyebilmeleri için sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaları gerektiğini belirtmektedir. Rakipler arasında sürdürülebilir rekabet avantajını kazanmak için de jenerik rekabet stratejilerden yalnızca bir tanesini başarılı bir şekilde uygulanması gerektiğini savunmaktadır.

Yukarıda da bahsedildiği gibi rekabet stratejilerinin temelinde, işletmenin dış çevre faktörleri ile iç çevre faktörleri olarak bilinen işletme içi kaynaklar yer almaktadır. İşletmenin dış çevre faktörlerini sektör ve pazarın özellikleri oluştururken; iç çevre faktörlerini ise kaynaklara ilişkin rekabet güçleri oluşturmaktadır. Dış çevre faktörlerinin analizi ile işletmenin önündeki fırsat ve tehditler saptanmaktadır. İç çevre faktörlerinin analiziyle ise, işletme fonksiyonları somut hale gelmektedir (Taşkın ve Adalı, 2004). Bu bağlamda işletmelerde genel olarak uygulanmak istenen rekabet stratejilerinin oluşum sürecini detaylı olarak aşağıda yer alan şekil 5'te görmek mümkündür.



**Şekil 5: Rekabet Stratejileri Oluşum Süreci**

**Kaynak:** Taşkın, H. ve Adalı, M. R. (2004), *Teknolojik Zekâ ve Rekabet Stratejileri*, İstanbul: Değişim Yayınları.

Porter (1980)'a göre işletmelerin sektördeki stratejik konumuna dayalı olarak geliştirebilecekleri; maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi olmak üzere üç farklı strateji vardır. Bunlar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Alıcının Algıladığı Belirsizlik	Düşük Maliyet Konum
Stratejik Hedef	Sektör Çapında	Farklılaştırma	Maliyet liderliği
	Belirli Bir Kesim	Odaklanma	

**Şekil 6: Üç Genel Strateji**

**Kaynak:** Porter, M.E. (2008), *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev.: Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık.s.49

### **1.3.5.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi**

Maliyet liderliği stratejisi üç rekabet stratejisi arasında en net olanıdır. Bu stratejiyi izleyen işletme, sektör içinde en düşük maliyetle üreten olmayı amaçlan bir anlayışla hareket etmektedir. Bu işletmenin birçok sektörde ya da ilgili sektörde hizmet verip faaliyet gösteren geniş bir kapsamı vardır ve işletmenin bu genişliği maliyet avantajı açısından önemlidir (Porter, 1985).

Maliyet liderliği, en uygun fiyatlarla müşteriye standart mal ve hizmet sunarak, işletmenin rekabet avantajı sağlayarak kar elde etmesidir (Santos-Vijande ve diğerleri, 2012). Diğer bir ifadeyle maliyet liderliği, rakiplerin tekliflerinden daha düşük bir maliyetle bir ürün üretmek veya bir hizmet sunmak suretiyle rakiplerine göre avantaj kazanmak için tasarlanmış bir konumlandırma stratejisidir (Swayne ve diğerleri, 2006:264).

Maliyet liderliği stratejisi verimli ölçekte tesislerin kurulmasını, deneyimlerden önemli maliyet düşüşlerinin sağlanmasını, sıkı maliyet ve genel gider kontrolünün yapılmasını ve küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını gerektirmektedir. Ayrıca bu strateji AR-GE, hizmet, satış, reklâmlar gibi alanlarda kalite ve benzeri unsurlardan ödün verilmeden maliyetlerin en aza indirilmesini sağlamaktadır (Porter, 1980; Lumpkin ve Dess, 2006; Hatipoğlu, 2011; Akçagün, 2011). Bu bağlamda maliyetlerin düşürülmesinde ve maliyet liderliği konumuna ulaşılmasında önemli bir etkiye sahip olan faktörler; ölçek ekonomileri, deneyimler, kapasite kullanımı, bağlantılar, ilişkiler, bütünleşme (entegrasyon), zamanlama, politika seçimi, konumlama ve kurumsallaşma şeklinde sıralanmaktadır (Hooley ve diğerleri, 2008; Akçi, 2012).

Maliyet liderliği stratejisinin uygulanması için fiyat duyarlılığı gereklidir ancak bu yeterli bir koşul değildir (Murray, 1988: 392). Çünkü maliyet liderliği stratejisinde mal ve hizmetlerin yalnızca fiyatlarının indirilmesi değil, aynı zamanda tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi amaçlanmaktadır. Dolayısıyla sektörde meydana gelen fiyatlar ile maliyetler arasındaki fark açılacağından, mevcut işletme ortalamasının üzerinde gelir sağlayarak rakiplerine üstünlük sağlayarak avantaj elde edecektir (Ülgen ve Mirze, 2014). Bu bağlamda bir işletme bir maliyet liderliği konumu oluşturabilmek için fiyatı rakiplerinden daha düşük düzeyde tutarak maliyet avantajı oluşturabilmektedir (Craig ve Grant, 1993). Ayrıca, müşterilerin fiyatlara karşı duyarlı olduğu piyasalarda maliyet

liderliği stratejisini uygulayan işletmeler, değer zincirinde yer alan maliyetleri minimuma düşürmeyi hedefleyerek rekabet avantajı elde etmektedir (Thompson ve Strickland, 1996). Bu da maliyet liderliğinin fiyatlamada daha fazla esneklik ve nispeten daha fazla kar marjı sağladığını göstermektedir (Swayne ve diğerleri, 2006).

Porter (1980)'e göre maliyet liderliği stratejisi bu strateji uygulayan işletmeye aşağıdaki avantajları sağlamaktadır:

- Sektörde ortalamanın üstünde gelir sağlar,
- İşletmenin girdi maliyetlerindeki artışlarla başa çıkmasını sağlar,
- Tedarikçilerle daha fazla pazarlık yapabilme gücü sağlar,
- Pazara yeni girecek işletmeye giriş engeli oluşturur,
- İkame ürünler açısından işletmeye rakipleri açısından avantaj sağlar.
- Bu stratejiyi uygulayan işletme rakiplerine göre daha yüksek pazar payı ve hammaddeye daha kolay erişim avantajına sahip olur.

Yukarıda da ifade edildiği gibi bu strateji, düşük maliyetli bir konuma sahip olmak isteyen işletmeye, güçlü rakiplerin varlığına rağmen sektör ortalamasında gelir; güçlü tedarikçiler ve güçlü alıcıları karşısında savunma yapma imkanı sağlamaktadır (Porter 1980).

Öte yandan maliyet liderliği yukarıda sayılan avantajların yanında aşağıda sıralanan birtakım riskleri de içermektedir (Porter 1980; Dinçer, 2007):

- Geçmişte yapılan yatırımları ya da öğrenilenleri geçersiz kılan teknolojik değişimler;
- Sektöre yeni giren ya da arkadan gelen işletmelerin, taklit yoluyla ya da çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla işi düşük maliyetle öğrenmeleri;
- İlginin maliyete yoğunlaşmasıyla, gerekli ürün veya pazarlama değişimlerinin görülememesine neden olmaktadır.
- İşletmenin, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimini ya da diğer farklılaştırma faaliyetlerini uygulama yeteneğini kısıtlayacak bir maliyet enflasyonunun oluşması gibi de risklerin ortaya çıkmasına neden olur.

Sektörde düşük maliyet konumuna ulaşmak isteyen işletmelerin rakiplere göre daha yüksek pazar payı ve hammadde kaynaklarına kolay ulaşım imkanı gibi avantajlara



sahip olması gerekmektedir. Böylece ürünlerin kolay üretilecek şekilde tasarlanmasıyla geniş ürün yelpazesi sağlamaya ve büyük müşteri gruplarına hizmet etmek gibi şartları yerine getirmelerini de gerektirmektedir (Porter 1980).

Sonuç olarak maliyet liderliği stratejisi genellikle hızlı değişim gösteremeyen sektörlerde standart mal ve hizmet üreten işletmeler tarafından daha çok tercih edilmektedir. Bu nedenle daha çok iç verimliliğe odaklı bir stratejidir (Mirze ve Ülgen, 2014). Bu strateji turizm sektöründe ise, pazarın fiyata oldukça duyarlı müşterilerden oluşması, ürün farklılaşma seçeneğinin az olması, müşterilerin markalar arasındaki farklılıkları önemsemesi ve pazarda fiyat pazarlık gücü bulunan müşterilerin sayısının fazla olması nedeniyle etkili bir stratejidir (Göral, 2014).

#### **1.3.5.1.2. Farklılaşma Stratejisi**

Her zaman üretilen mal ve hizmetin müşteri beklentilerini karşılamadığı pazarlarda, işletmeler müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerin karşılayacak çeşitli çözümler geliştirmek durumundadırlar. Dolayısıyla sektörde herkesin yaptığından farklı uygulamaları gerçekleştirerek, müşteri tercihini kendi ürettiği mal ve hizmetlerden yana kullanmasını sağlamak farklılaştırma stratejisinin temelini oluşturmaktadır (Mirze ve Ülgen, 2014).

Farklılaştırma stratejisi işletmenin müşteriler için sunduğu mal ya da hizmeti farklılaştırarak bir rekabet konumu elde etmeyi öngörmektedir (Türkay ve Pınar, 2010). Dolayısıyla farklılaşma stratejisi geniş bir pazar için sektörde benzersiz olarak algılanan ürün ya da hizmetlerin üretilmesini amaçlamaktadır (Tanwar, 2013). Diğer bir ifadeyle müşterilere benzersizliği (teklifi) sunma yollarında nasıl rekabet ettiğiyle ilgili bir stratejidir (Grant, 2010).

Farklılaştırma stratejisi, tasarım, marka bilinci oluşturma, satıcı (bayi) ağı, teknoloji, özellikler ve müşteri hizmetleri ile benzersiz bir ürün sunmayı temel alan bir stratejidir. Farklılaşmanın sağladığı teklik düzeyine ve derecesine bağlı olarak, talebin fiyat hassasiyeti ve ikame riski de azalabilir (Yamin ve diğerleri, 1997: 162). Dolayısıyla bu stratejide, bir işletme alıcılar tarafından sektörde aranan tek ve özel bir işletme olmayı istemektedir. Çünkü tek ve özel olma özelliği yüksek bir fiyatla ödüllendirilmektedir (Porter, 1985).

Öte yandan farklılaştırma stratejisi, yüksek bir pazar payına engel olarak, farklılaşmanın başarılı olması için yoğun araştırma, ürün tasarımı, yüksek kaliteli malzemeler ya da yoğun müşteri desteği gibi etkinlikler gerektirerek maliyet konumundan ödün verebilir (Porter, 1980). Bu bağlamda farklılaştırma yaklaşımında tasarım gücü, işletmenin konumlandığı pazar bölümünde sunulan rakip ürünlerle ayrı konumlandırmak için farklı özellikler üretmeye adanmıştır (Walsh ve diğerleri, 1988).

Farklılaştırma stratejisinin belli başlı sakıncaları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Mirze ve Ülgen, 2014):

- Müşteriler farklılığı tam anlamıyla algılamayamazsa farklılık için sunulan fiyatı fazla bulabilirler.
- Farklılık da rakipler tarafından taklit edildiğinde etkisini yitirmektedir.
- Belirli bir dönemde kabul gören ve önem arz eden farklılık, bir süre sonra müşteri nezninde değerini kaybedebilir.
- Bu stratejisi, her zaman yüksek gelir sağlamayıp bazen işletme uygulamalarında maliyetlerin yükselmesine neden olabilir. Fakat burada önemli olan, temel ürün için belirlenen yüksek fiyatın artan maliyetlerden daha fazla olmasıdır. Dolayısıyla maliyet artışları ile fiyat artışı kıyaslanarak kontrolün sağlanması gerekmektedir.

Öte yandan farklılaştırma stratejisinin işletmeye sağladığı belli başlı faydaları ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Dinçer, 2007):

- Müşterilerde marka sadakati oluşturarak, müşterilerin fiyata karşı duyarlılığını azaltır.
- Marka sadakati, pazara yeni girecek işletmelerin girişini engellemektedir.
- Tedarikçilerin gücüyle baş edebilecek, yüksek kar marjları sağlamaktadır.
- Müşterilerin gücü, karşılaştırma yapılacak seçeneklerin az olmasından dolayı, fiyata yönelik hassasiyetleri az olur.
- Farklılaştırma sayesinde işletme ürünleri taklit edilemediği için ikame ürünlere karşı rakiplerinden daha iyi korunur.

Yukarıda ifade edilenler kapsamında farklılaştırma stratejisi maliyetleri tamamen göz ardı etmeyerek, birinci hedefe farklılaşma ikinci hedefe de maliyet azaltımı

yerleştirir. Bir sektörde ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için kullanılabilen bir stratejidir. Çünkü farklılaştırma stratejisi de beş rekabet gücü ile başa çıkmada uygun bir savuma pozisyonu olarak değerlendirilir. Farklılaştırma stratejisi müşterilerde marka sadakati ve fiyat duyarlılığı konularında bağlılık oluşturacağından dolayı rekabete karşı firmaya daha fazla yalıtım olanağı sağlar. Ayrıca marjları artırarak, düşük maliyet pozisyonuna olan ihtiyacı da azaltır. Ortaya çıkan müşteri sadakati ile rakibe olan benzersizliğinden dolayı giriş engeli oluşturur. Böylece müşteri sadakati elde etmek için farklılaştırma yapan işletme ürünü kolay taklit edilemediği için ikame ürün karşısında rakibine göre iyi konumlanmış olur (Porter, 2008). Barney ve Hesterly (2012)'e göre işletmeler, ürün ve hizmetlerini farklılaştırmak için aşağıdaki yolları izlemesi gerekmektedir:

- Ürünlerin özelliklerine odaklanmalı,
- Ürünlerin karmaşıklığına odaklanmalı,
- Ürün tanıtımının zamanlamasına odaklanmalı,
- Lokasyona odaklanmalı,
- İşletme ve müşteri arasındaki ilişkiye odaklanmalı,
- İşletme fonksiyonları arasındaki bağlantılara odaklanmalı,
- İşletmeler arasındaki bağlantılara odaklanmalı,

Farklılaşma stratejisini uygulayan işletmeler özellikle teknolojik yenilik ve icatlar aracılığıyla düşük kaliteye bağlı olarak oluşan düşük rekabet gücünden kurtulabilmektedirler. Ayrıca, teknolojik gelişmeler kitle üretiminde müşteri isteklerine göre farklılaşmaların oluşturulmasına imkan vermektedir (Bayri, 2006).

Sonuç olarak bu strateji, konaklama hizmetleri özbenlik, sosyal aidiyet ve karmaşık ihtiyaçları karşılayan bir sektör olduğundan ve farklılaşma için muazzam bir fırsat sunduğu için konaklama sektöründe popülerdir. Ancak hizmet işletmelerinde farklılaşma potansiyeli yüksek olsa da taklit kolaylığı nedeniyle birçok markanın benzer stratejilere teşebbüs etmesine neden olmaktadır (Enz, 2011).

#### **1.3.5.1.3. Odaklanma Stratejisi**

Odaklanma stratejisi, işletmenin dar bir pazar bölümünde ürün ya da hizmetlerini geliştirerek, bu bölümün gereksinimlerini gidermek için satış ve pazarlama faaliyetleri sürdürmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Akbolat ve Işık, 2012). Diğer bir ifadeyle

odaklanma stratejisi sınırlı bir müşteri grubu, özel bir ürün ya da belirli bir coğrafi alan gibi dar bir alan üzerine yoğunlaşmayı ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 2006). Dolayısıyla bu strateji ile işletmenin odak noktası dar bir pazar segmentinde ya da coğrafi alanda maliyet ya da bir ürünün sunum avantajı elde etmeye çalışmaktır (Chathoth ve Olsen, 2005).

Rakiplerin sayısının fazla, rekabetin şiddetli olduğu sektör ve pazarlarda, küçük ve orta ölçekli işletmeler, sahip oldukları yetenek ve varlık durumunun özelliğine göre rekabete dayanamayıp, rekabet avantajı kazanamayarak, edindikleri az miktardaki gelirle uzun vadede varlıklarını devam ettiremezler. Böylece işletmeler odaklanma stratejisine uygulayarak, pazarın bir bölümüne, belirli bir müşteri grubuna ya da spesifik bir ürene yönelerek rekabeti önleyip, pozisyonlarını güçlendirebilirler (Ülgen ve Mirze, 2014).

Odaklanma stratejisinde başarı kazanmanın temel anahtarlarından biri müşterilerin farklı, belirgin tercihler, özel gereksinim veya sıra dışı ve özgün ihtiyaçların olduğu bir niş pazar seçmektir. Diğerleri ise hedef müşteri potansiyeline ihtiyaçlarına hizmet edecek rakiplerine kıyasla özgün bir beceri, yetenek geliştirebilmek (Porter, 1985). Bu noktada odaklanma stratejisini benimseyen işletmeler ya maliyetlere odaklanmak ya da farklılaşmaya odaklanmak seçenekleri bulunmaktadır (Porter, 1985; Swayne ve diğerleri, 2006).

Yukarıda bahsedilen odaklanma stratejisinin her iki çeşidinde de odaklanmanın hedef kesimi ve endüstrideki diğer kesimler arasındaki farklar önem taşımaktadır. Hedef kesimler ya olağandışı ihtiyaçlara sahip alıcılara sahip olmalı ya da diğer sektör kesimlerinden farklı, hedef kesimde en iyi hizmet eden ürün ve dağıtım sistemine sahip olmalıdır. Maliyet odağı stratejisi, bazı kesimlerin maliyet davranışındaki farklılıkları dikkate alırken, farklılık odağı stratejisi ise belirli kesimlerdeki alıcıların özel ihtiyaçlarını dikkate almaktadır (Bal, 2011).

Porter (1980), göre odaklanma stratejisinin işletmeler için taşıdığı riskler şöyle sıralanmaktadır:

- Geniş ürün yelpazesi olan rakipler ve odaklanan işletme arasındaki maliyet farkı, dar bir hedefe hizmet etmenin maliyet avantajlarını ortadan kaldırmak veya odaklanan tarafından sağlanan farklılaşmayı telafi etmek için genişlemektedir.

- Stratejik hedef ile piyasa arasındaki arzulanan ürün veya hizmet farklılıkları daralmaktadır.
- Rakipler stratejik hedef içinde alt pazarlar bulur ve odaklayıcıya odaklanırlar.

Odaklanma stratejisinin işletmeler için sağladığı faydalar da bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır (Eren, 2010):

- Odaklanma stratejisini uygulayan işletme, genel olarak sektörde ortalamanın üstünde gelir sağlayabilir.
- Pazara girmek isteyen olası rakiplerin, müşteri sadakatinden çekinmelerinden dolayı cesaretleri kırılmaktadır.
- Dar bölgede faaliyette bulunan işletme, alana derinlemsine hakim olduğu için müşterilerin değişen ihtiyaçlarının anında saptanabilmesidir.

Yukarıda bahsedilenlere ek olarak odaklanma stratejileri hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda aşağıdaki durumlarda da büyük avantajlı olmaktadır (Jaquier, 2003);

- Belirli ölçekteki müşterilerin hedeflendiği durumlarda,
- Tek bir ürün veya hizmet üzerine odaklanıldığı durumlarda,
- Hedef belirli bir coğrafi bölge ya da pazarla sınırlandırıldığında,
- Ürünün üstünlüğüne yoğunlaşıldığı durumlarda,
- Bir bölümün odaklanma için cazip olması durumunda,
- Karlılık açısından yeterli büyüklükte olması,
- Büyüme potansiyeline sahip olması,
- Ana rakiplerin başarısı için çok önemli olmaması,
- Odaklanma yapan işletmelerin becerileri ve kaynaklarının bölüme hizmet verebilmek için yeterli olması,
- Firmanın rakiplerine karşı müşterilerinde oluşturduğu değerle kendini koruyabilmesi gerekmektedir.

Porter (1985), maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin bir işletme için seçilebilecek iki tip strateji olduğunu, odaklanmanın ise bir stratejiden çok beceri ve sadece dar bir pazar bölümünü hedefleyen işletmeler için uygun olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi bütün sektöre ya

da pazara yönelirken, odaklanma stratejisi bir sektör ya da pazardaki küçük ve özellikli bir müşteri gruplarına yönelmektedir (Wright, 1987).

En düşük maliyeti vurgulayan bir odaklanma stratejisinin belirli bir konuk segmentini, farklılaştırma olmaksızın memnun etmek zor olduğu için odaklanma stratejisi otelcilik sektöründe nadiren iddia edilmektedir. Otel endüstrisinde genellikle, farklılaşma avantajına dayalı bir odaklanma stratejisi izleyen işletmelere rastlamak mümkündür. Örneğin Four Seasons ayrıcalıklı damak zevkine sahip elit tüketicilere odaklanmaktadır. Burj Al Arab oteli, yapay bir ada üzerine kurulmuş yelken benzeri bir otel olup, ünlüler, zengin sanayiciler ve ziyaretçilerin yanı sıra kraliyet ailelerinin üyelerine hedef olmaktadır (Bordean ve diğerleri, 2010).

Evans ve diğerleri (2006), de belirli bir alıcı grubuna odaklanarak, belirli bir coğrafi bölgede uzmanlaşarak ve belirli bir grup alıcı tarafından aranan fayda sağlayacak şekilde farklı koşullar altında seyahat ve turizmde odaklanma stratejileri geliştirilebileceğini belirtmiştir.

Sonuç olarak bu stratejilerden birini seçmek için stratejik bir karar vermeyen herhangi bir işletme “arada sıkışmış kalma” tehlikesiyle karşı karşıyadır. Dolayısıyla karar vermeyen işletme, hem maliyet lideri, hem de farklılaştırıcı hem de odaklayıcı olmaya çalışarak ve hiçbirini başaramayarak süreç içinde müşterileri şaşırtmaktadır (Bordean ve diğerleri, 2010). Bu durumun işletme açısından hiçbir rekabet avantajı yoktur. Çünkü maliyet lideri, farklılaştırıcı veya odaklayıcı işletme herhangi bir segmentte rekabet edebilecek konumda iken, arada sıkışıp kalmış işletme dezavantajlı bir şekilde rekabet edecektir (Porter, 1985). Ayrıca arada sıkışmış kalmış işletme düşük karlılığı garantilemiştir. Bu işletmeler muhtemelen belirsiz bir kurum kültürüne ve çelişkili örgütsel düzenlemelere ve motivasyon sistemine sahiptir (Grant, 2010).

Porter (1980) üç genel stratejinin yukarıda söz edilen fonksiyonel farklılıkları dışında, boyutları arasında da farklılık gösterir. Bunların başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, farklı kaynakları ve becerileri gerektirir. Bu genel stratejilerin bazı genel anlamları Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1: Genel Rekabet Stratejileri**

Genel Strateji	Genel Olarak Gerekli Olan Beceriler ve Kaynaklar	Genel Örgütsel Gereklilikler
<b>Toplam Maliyet Liderliği</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim,</li><li>• İşlem mühendisliği yetenekleri,</li><li>• İş gücünün sürekli olarak kontrolü,</li><li>• Üretim kolaylaştırmak için tasarlanmış ürünler,</li><li>• Maliyeti düşük dağıtım sistemi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sıkı maliyet kontrolü,</li><li>• Sık ayrıntılı kontrol raporları,</li><li>• Yapılandırılmış örgüt ve sorumluluklar,</li><li>• Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler</li></ul>
<b>Farklılaştırma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Güçlü pazarlama yetenekleri,</li><li>• Ürün mühendisliği,</li><li>• Yaratıcı yetenek,</li><li>• Güçlü temel araştırma yetenekleri,</li><li>• Kalite ya da teknolojik liderlikte kazanılmış kurumsal ün,</li><li>• Sektörde uzun bir geçmiş ya da diğer işlerden elde edilmiş farklı yetenekler,</li><li>• Dağıtım kanallarıyla güçlü iş birliği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• AR&amp;GE, ürün geliştirme ve pazarlama işlevleri arasında güçlü koordinasyon,</li><li>• Sayısal ölçüler yerine nitel ölçüler ve teşvikler,</li><li>• Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını ya da yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam.</li></ul>
<b>Odaklanma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yukarıdaki politikaların, belirli bir hedefe yöneltilmiş kombinasyonu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yukarıdaki politikaların belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu.</li></ul>

**Kaynak:** Porter, M.E. (2008), *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev.: Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık, s.51.

Porter tarafından geliştirilen rekabet stratejilerinin işletme için neden gerekli olduğu ve bu stratejiler için gerekli olan beceri ve kaynaklar yukarıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bu da işletmeler için rekabet stratejilerinin önemini ortaya koymaktadır.

### **1.3.5.2. Diğer Rekabet Stratejisi Modelleri**

Literatürde yer alan bazı belli başlı rekabet stratejisi modelleri Miles ve Snow (1978), Mintzberg (1988), Venkatraman (1989), Barney (1991), D’Aveni (1994), Day ve Nedungadi (1994), Treacy ve Wiersema (1995) ve Kim ve Mauborgne (2004) gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bunlara aşağıda kısaca yer verilmiştir.

**Miles ve Snow (1978)**, stratejik yönetim literatüründe geliştirdikleri strateji tipolojisinde örgütsel stratejileri dört başlık altında toplamaktadır. Bunlar; savunmacı strateji, fırsatçı strateji, analizci ve tepkici stratejilerdir.

**Mintzberg (1988)**, ise geliştirdiği modelde ise jenerik rekabet stratejilerini, farklılaşma stratejileri ve kapsam stratejileri olmak üzere iki başlık altında toplamaktadır. Mintzberg stratejileri karakterlerine ve evrimlerine bağlı olarak: *statik stratejiler ve dinamik stratejiler*; gelişme vektörüne bağlı olarak: *nüfuz stratejileri, pazar geliştirme stratejileri, ürün geliştirme stratejileri ve çeşitlendirme stratejileri* olmak üzere iki kritere göre sınıflandırmaktadır (Cordoş ve Mihalcea, 2008).

**Venkatraman (1989)**, örgütsel stratejiyi agresif strateji, analizci strateji, savunmacı strateji, geleceğe yönelik strateji, proaktif strateji ve riskli strateji olmak üzere altı kategoriye ayırmıştır.

**Barney (1991)**, geliştirdiği kaynak temelli stratejide nadir, değerli, ikame edilmez ve taklit edilmez kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağını ileri sürmüştür. Kaynakları ise maddi kaynaklar, insan kaynakları ve organizasyonel kaynaklar olarak üç başlık altında toplamıştır.

**D'Aveni (1994)**, geliştirdiği hiper rekabet modelinde yedi temel stratejiden bahsetmektedir. Bunlar; üstün paydaş memnuniyeti, stratejik öngörü(kehanet), hızlı konumlandırma ve tepki, sürpriz (şaşırtıcı) konumlandırma, rekabet kurallarının değiştirilmesi, stratejik niyetlerin sinyalleri, eşzamanlı ve birbiri ardına hamleler yapma şeklinde sıralanmaktadır.

**Day ve Nedungadi (1994)**, geliştirdikleri modelde yedi rekabetçi nitelikli temayı belirtmektedir. Bunlar; düşük maliyetli üretim, üstün hizmet, bayi gücü, düşük teslim maliyeti, geniş pazar alanı, kademeli odaklanma ve yenilikçi özellikler şeklinde ifade edilmektedir.

**Treacy ve Wiersema (1995)**, geliştirdikleri operasyonel üstünlük modelinde rekabet üstünlüğü sağlamak için ürün ya da hizmet liderliği, müşteriyle yakınlık ve operasyonel mükemmellik olmak üzere üç stratejiden bahsetmektedirler.

Yukarıda bahsedilen rekabet strateji modellerine ek olarak son zamanlarda geliştirilen ortaklaşa rekabet stratejilerini de eklemek mümkündür. Ortaklaşa rekabet, rakipler



arasında aynı anda hem iş birliği hem de rekabetin olduğu bir rekabet stratejisidir (Brandenburger ve Nalebuff, 1998; Demirel ve diğerleri, 2015). Bu kapsamda ortaklaşa rekabet stratejileri içerisinde *kırmızı okyanus* ve **Kim ve Mauborgne (2004)**, tarafından geliştirilen *mavi okyanus stratejileri* yer almaktadır. Kırmızı okyanuslar bugün var olan tüm endüstrileri temsil etmekte ve bilinen pazar alanını ifade etmektedir. Mavi okyanuslar bugün var olmayan tüm endüstrileri ve bilinmeyen pazar alanını ifade etmektedir. Dolayısıyla kırmızı okyanusta endüstrinin sınırları tanımlanır ve rekabetin kuralları bellidir. Burada işletmeler, mevcut taleplerin daha büyük bir kısmını kapmak için rakiplerinden daha iyi performans göstermeye çalışırlar. Pazar alanı kalabalıklaştıkça, kar ve büyüme umutları azaltılır. Ürünler üretilir ve kıyasıya rekabetle okyanus kanlı kırmızı okyanusa döner. Buna karşılık, mavi okyanuslar, kullanılmayan pazar alanı, talep oluşturma ve son derece kârlı büyüme fırsatı sunar. Bazı mavi okyanuslar mevcut endüstri sınırlarının çok ötesinde oluşturulmasına rağmen, çoğu mevcut endüstri sınırlarını genişleterek, kırmızı okyanuslardan oluşturulmuştur. Mavi okyanuslarda, oyunun kuralları belirlenmek üzere beklemekte olduğu için rekabet mecbur değildir (Kim ve Mauborgne, 2005).

## **BÖLÜM 2: İNOVASYON**

Bu bölümde inovasyon kavramı, inovasyon ile ilgili kavramlar, inovasyonun önemi ve yararları, inovasyon türleri, inovasyon süreci ve inovasyonla ilgili genel literatür bilgilerine değinilecektir.

### **2.1. İnovasyon Kavramı ve Özellikleri**

Günümüzde işletmelerin üretimden, pazarlamaya kadar bütün işlevlerinde maliyet kadar önem kazanmaya başlayan “yenilik” kavramı, “inovasyon” kelimesi ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Kendirli, 2009:3). Konunun bu kadar önemli olmasının ve ön plana çıkmasının temel nedeni işletmelerin uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmelerinde inovasyonun belirleyici bir rol oynamasından kaynaklanmaktadır (Scott ve Bruce, 1994).

Latince “inovatus” kelimesinden türemiş olan yeniliğin (inovasyon) sözlük anlamının “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” (Elçi, 2007) olarak ifade edildiği görülmektedir. Türkçe karşılığı “yenilik”, “yenileme” ve “yenilikçilik” olarak kullanılmasına rağmen bu sözcüklerin genel olarak inovasyonun tam anlamını vermediği görülmektedir (Toraman ve diğerleri, 2009). Çünkü Peter F. Drucker inovasyonun (innovation) yenilikle (novelty) karıştırılmaması gerektiğini vurgulayarak, inovasyonun, yenilikten farklı olarak değer sağladığını belirtmiştir (Elçi, 2007:1). İngilizce karşılığı “innovation” olan “yenilik” kavramı dilimizde de “inovasyon” olarak da kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada da “inovasyon” kelimesi kullanılmıştır.

İnovasyon kavramı birçok disiplinin çalışma alanı içinde incelenmiş ve farklı bakış açılarına göre tanımlanmıştır (Damanpour ve Wischnevsky, 2006; Damanpour ve Schneider, 2006). Bu kapsamda “inovasyon kavramı, ilk kez 20. yüzyılın başlarında yazılan “The Theory of Economic Development” ve “Capitalism, Socialism and Democracy” adlı kitaplarda ünlü ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından kullanılmış” (Becheikh ve diğerleri, 2006:644) ve “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlanmıştır (Elçi ve diğerleri, 2008:25).

Freeman (1974) inovasyonu “yeni veya daha gelişkin bir ürün, süreç veya ekipman geliştirip pazarlamak üzere yapılan teknik, tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsayan süreçtir” (Bayındır, 2007:242) olarak tanımlamıştır. Drucker (1985)

inovasyonu, “yeni veya farklı bir ürün ya da hizmet oluşturmaya sebep olan fırsat” olarak nitelendirilmektedir (Ottenbacher, 2006). Porter (1985) ise inovasyonu “bir işletmenin stratejik ve rekabetçi yönünden ayrılmayan, ticari olarak bir şey yapmanın yeni yolu” olarak ifade edilmektedir (Afuah, 2003).

İnovasyon, Oslo Kılavuzunda ise, “işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi” (OECD ve Eurostat, 2005:46) şeklinde tanımlanmaktadır. Elçi (2007) ise, inovasyonu “bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi” olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanımda ise inovasyon, “bir icatla başlayıp bu icatın geliştirilmesi ile devam eden ve pazara yeni bir ürün, süreç ya da hizmet olarak girmesiyle sonuçlanan bir süreç” (Çalıpınar ve Baç, 2007:446) olarak ifade edilmektedir.

İnovasyon genellikle “yeni ürün ve süreçleri ticarileştirme ve geliştirme uygulamaları” olarak tanımlanmıştır (Fischer, 1998:4). Bir fikirle başlayan, bir icadın gelişimiyle devam eden ve yeni bir ürün, süreç veya hizmetin pazara girişiyle sonuçlanan bir süreçtir (Thornhill, 2006). Bu süreç, işletmeler için yeni fikir, yeni çözüm, yeni program ve yeni teknolojilerdir (Jenssen ve Jorgensen, 2004: 64). Bu bağlamda Afuah (2003) inovasyon kavramı, müşterilerin arzu edecekleri yeni bir mal veya hizmeti sunmak için yeni teknolojik bilgilerin ve pazar bilgisinin kullanımı şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca icat+ticarileştirme şeklinde de ifade edilmektedir. Dolayısıyla inovasyon yalnızca teknolojik gelişmelerin ticarileştirilmesini değil (radikal inovasyon), aynı zamanda teknolojik gelişimle ilgili var olan bilgideki farklı boyutlardaki değişiklikleri de içermektedir (artımsal inovasyon) (Özen ve Bingöl, 2007:401).

Porter ise inovasyonu hem teknolojideki gelişmeleri hem de iş yapış biçimlerini ve metodlarını içeren bir kavram olarak tanımlamaktadır. İnovasyon ürün ve süreç değişikliği, pazarlama için yeni yaklaşımlar ve yeni dağıtım şekilleri, yeni kapsamlı fikirler ile ortaya çıkabilen resmi araştırma geliştirmeden, örgütsel öğrenmeye kadar geçerli sonuçları içermektedir (Goffin ve Mitchell, 2005).

Yukarıda yapılan tanımlamalar kapsamında inovasyon kavramı genel olarak, hem bir süreci hem de bir sonucu ifade etmektedir. Bu bağlamda inovasyon süreç olarak, bir

fikri pazarlanabilir bir ürüne veya hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ve dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade etmektedir. Sonuç olarak da bu dönüştürme süreci sonunda ortaya çıkan pazarlanabilir yeni ya da geliştirilen bir ürün, hizmet ya da metodu ifade edilmektedir (Eraslan ve diğerleri, 2008).

İnovasyonla ilgili yapılan tanımlarda genellikle hem soyut hem somut öğelerin inovasyon olarak ifade edildiği görülmektedir. Dolayısıyla bir inovasyonun sahip olduğu özelliklere aşağıda yer verilmiştir (Rogers, 1995; Yeloğlu, 2007:142):

- **Görelî Avantaj;** bir inovasyonun sağladığı fikirlerden çok sunduğu yararın sosyal prestijin, ekonomik faydanın ve güvenilirliğinin derecesini ifade etmektedir. Bazen inovasyon faaliyetlerinin gerçekleşmesi maliyetli olduğu için az maliyetli inovasyonlar yüksek maliyetli inovasyonlardan daha fazla tercih edilebilir. Fakat az maliyetli inovasyon faaliyetleri yüksek avantaj sağlamayabilir.
- **Uygunluk;** bir inovasyonu uygulayan kişi ve kurumlara, o inovasyonun fayda sağlaması, inovasyonun uygunluğunu ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle bir inovasyon uygulayıcılarına fayda sağlıyorsa uygun olduğu anlamına gelmektedir.
- **Karmaşıklık;** ise bir inovasyonun, algılanmasındaki ve uygulanmasındaki zorluk derecesini ifade etmektedir.
- **Denenebilirlik;** bir inovasyonun benimsenip uygulanabilmesi için deneysel ve bilimsel temellere dayandırılabilme derecesini ifade etmektedir.
- **Gözlemlenebilirlik;** ise uygulanan inovasyonun uygunluğunu analiz edilip benimsenmesi için inovasyon sonuçlarının başkaları tarafından gözlemlenebilme derecesini ifade etmektedir.

## 2.2. İnovasyon ile İlgili Kavramlar

İnovasyon kavramı teoride var olan birçok kavramla karıştırılmakta ve aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu kavramlar tek başına anlam olarak inovasyon kelimesini karşılamasa da aslında inovasyon süreci içerisinde yer almaktadır. Bu kavramlar hakkında aşağıda kısaca bilgiler verilmektedir.

### **2.2.1. Yaraticılık**

Titus (2000), yaratıcılığı "yeni fikirlerin doğuşu" olarak tanımlamıştır. Yaratıcılık, kullanışlı yeni fikirler geliştirme ve ifade etme sürecidir (Rixon, 2003:5). Diğer bir ifadeyle yaratıcılık, değeri olan yeni bir şeyin ortaya çıkma sürecidir (Cingula ve Veselica, 2010). Higgins ve Morgan (2000) bu kavramı fikirlerin keşfi ve kombinasyonu şeklinde ifade etmiştir. Eren ve Gündüz (2002) ise, "düşünceleri orijinal biçimde bir araya getirme ya da mevcut olan düşünceler arasında o güne kadar bilinmeyen veya beklenmeyen bileşimleri yapma yeteneği" olarak tanımlamışlardır.

Genel anlamda inovasyon ve yaratıcılığın eş anlamlı olduğu düşünülmektedir. Ancak bu iki kavram arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Yaratıcılık, inovasyon sürecinin ilk adımındır ve inovasyon, yaratıcılıkla başlamaktadır (Naktiyok, 2007). Dolayısıyla bu iki kavram birbirinin devamlılığını sağlamaktadır.

İnovasyon bir fikrin oluşturulmasından uygulanmasına kadar birçok değişik aşamaları bünyesinde barındıran bir süreç iken; yaratıcılık inovasyon sürecinde bir fikir üretme aşaması olarak ifade edilmektedir. Yaratıcılık yeni fikirlerin sentezi olarak görülürken; inovasyon, yaratıcılık çalışmalarının uygulaması olarak bilinmektedir (Sezgin ve diğerleri, 2008).

İnovasyon, yeni bir fikirle başlayıp, bu fikri pazara sürmekle sonlanan bir süreçtir (Freeman ve Engel, 2007: 94). Dolayısıyla yaratıcılık inovasyon sürecinin temel parçalarından biridir. Yaratıcılıktan sonraki aşama inovasyon aşamasıdır. Yani inovasyon yaratıcılığın bir sonraki adımındır (Özçer, 2005: 13). Bu bağlamda yaratıcılık, fikir oluştururken farklılığı, inovasyon ise farklı fikirleri birleştirmeyi gerektirmektedir (McAdam ve McClelland, 2002:87).

Kısacası bütün inovasyonlar yaratıcı fikirlerle başlamakta (Jones, 2009) ve bu fikirlerin uygulanmasıyla ilgili iken, yaratıcılık ise bu fikirlerin oluşturulmasıyla ilgilidir (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2010).

### **2.2.2. İcat**

İcat genel olarak "keşfedilmemiş yeni bir şey oluşturmak" (Elçi, 2007) olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle icat yeni fikirler oluşturmak ve bu fikirleri uygulanabilir somut bir biçime getirmek için gerçekleştirilen bütün çabaları ifade etmektedir (Özen ve Bingöl, 2007). Bir başka tanıma göre ise, yeni veya geliştirilmiş bir

alet, ürün, süreç ya da sistemi ifade eden bir fikir veya kavramdır (Tuominen ve diğerleri, 1999). Grant (2010) ise icadı “yeni bilginin geliştirilmesiyle veya mevcut bilginin yeni kombinasyonları yoluyla yeni ürün ve süreçlerin oluşturulması” şeklinde tanımlamaktadırlar.

İcat, inovasyonun başlangıcı ve tetikleyicisi, yeni bir fikrin ortaya çıkması olarak ifade edilmektedir. İcat daha önce var olmayan, uygulamada görülmemiş ve ilk defa ortaya çıkan bir yeniliği elde etmektir. İnovasyon ise bir fikir ya da icadın ortaya çıkarılması ve bu icadın uygulamaya dönüşümünü kapsamaktadır (Kutaniş ve Danışman, 2010). Dolayısıyla inovasyon kavramı icat (buluş) ile aynı anlamda değildir (Dolanay, 2009) ve inovasyon ile icat arasındaki en büyük fark ticarileştirmede yatmaktadır. İnovasyon temel olarak ticari amaçlıyken, icatlarda bu şart bulunmamaktadır (Gökmen, 2010:57).

Sonuç olarak inovasyonun gerçekleştirilmesi için icatlardan yararlanılabilir. Çünkü icat bir fikrin ürün ya da sürece dönüştürülmesidir. Fakat inovasyon, yeni daha keşfedilmemiş bir şeyi icat etmek yerine değer sağlama yöntemini oluşturmayı yani ticarileştirmeyi gerektirir. Dolayısıyla bir icat gerçekleştirmek, onun ticarileştirileceği anlamına gelmez. İcattan değer sağlamak ve inovasyona dönüşmesini sağlamak için o icadın ticarileştirilmesi gerekmektedir (Elçi, 2007).

### **2.2.3. Değişim**

Değişim, genel olarak bir işletmedeki var olan varlıkların dönüşümünü veya yeniden düzenlenmesini ifade eder (Bucciarelli, 2015). Bir başka ifade ile değişim, bir işletmenin çevre yapısının, teknolojisinin ya da insanların dönüşümüdür (Shen, 2008).

Değişim, planlı ya da plansız olarak, bir sistem, süreç ya da ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir (Kılıç, 2011). İnovasyon, ticarete, nüfusta, değerlerde, teknoloji ve bilimde daha önce gerçekleştirilmiş değişimleri sistematik bir şekilde tespit etmemizi, sonra da bunlara fırsatlar gözüyle bakmamızı gerektirir (Kendirli, 2009). Böylece başarılı bir değişim organizasyonun fikir yaratma ve uygulama yeteneğine sahip olmasını gerektirir yani örgüt çok yönlü olmayı öğrenmek zorundadır (Daft, 2010:278).

İnovasyon ve değişim birbirlerine güçlü bir neden-sonuç ilişkisiyle bağlıdır. Çünkü değişimin etkileri aslında işletme varlıklarını dönüşüm ve değişimini içeren yapısal, işlevsel ve dış faktörlerle şartlandırılmış stratejik bir eylemle tetiklenmektedir

(Bucciarelli, 2015). Değişim ve inovasyonun bu noktada karşılıklı etkileşimi, işletmelere rekabetin yoğun olduğu sektörlerde rekabet avantajı kazanmasında önemli bir etken olacaktır. Değişimin yapılabilmesi için var olan yenilikleri etkin kullanabilme yeteneği gereklidir (Deniz, 2012).

İnovasyonun tanımlarında da değişimin, inovasyonun içerisinde var olduğunu görebiliyoruz. Neyin değiştiği? (ürün veya süreç değişiklikleri gibi); Ne kadar değiştiği? (tamamen yeni veya böyle algılanan); Değişikliğin kaynağı ne? (bazen teknoloji), Değişikliğin etkisi? (örneğin sosyal veya ticari değeri) gibi sorularla anlaşılmaktadır (Goffin ve Mitchell, 2005).

### **2.3. İnovasyonun Önemi ve Yararları**

Günümüzde inovasyon; toplumu, ekonomiyi, bölgeleri, sektörleri ve işletmeleri etkileyen bir kavram olduğundan hem ülkeler hem de işletmeler için büyük önem taşımaktadır.

Öte yandan inovasyon, işletmelerin yeni pazarlara girme, mevcut pazar payını artırma ve rekabet avantajı kazanmada yararlanılan en önemli unsurların başında gelmektedir. Dolayısıyla; maliyetleri azaltma, ürün ya da hizmetlerin kalitesini artırma, ürün tasarımını iyileştirme, ürünlerin yaşam sürelerinin uzatılması, müşteri istek ve gereksinimlerinin karşılanması, yeni ürün ya da hizmetlerin, yeni işletme modellerinin ve pazarlama tekniklerinin geliştirilmesi gibi faaliyetler inovasyonu tetikleyen sebepler içinde bulunmaktadır (Ulusoy ve diğerleri, 2008).

Günümüzde inovasyon sürdürülebilir işletme başarısının temelini oluşturarak, kalite, verimlilik ve esnekliğin uzun dönemde önkoşulu olarak değerlendirilmektedir (Öğüt ve diğerleri, 2007). Diğer taraftan inovasyon, işletmelere sürdürülebilir yüksek karlılığının, yüksek performan konumunun ve rekabet avantajının elde edilmesini sağlamaktadır (Roberts, 1999). Dolayısıyla inovasyon yeni ve geliştirilmiş ürünler, hizmetler ve süreçlerle bir ülkenin ekonomik kalkınmasını, işletmelerin de rekabet gücünün artmasını sağlamaktadır (Oerlemans ve diğerleri, 2001).

Günümüzde inovasyon, rekabette başarı elde etmek için gerekli olan önemli faktörlerden biridir (Brown ve Maylor, 2005). Bu açıdan inovasyon, rekabet ortamının ve yeni pazarların oluşturulmasında, teknolojinin hızla ilerlemesinde, tüketim düzeyi ve

hayat standardının iyileştirilmesinde önemli etkiye sahiptir (Kazançoğlu ve Savaşçı, 2004).

Öte yandan inovasyon, işletmelerin verimliliklerine de ciddi düzeyde etki etmektedir. Bu doğrultuda inovasyon faaliyetlerini uygulayan işletmeler daha az maliyetle rakip işletmelere göre üretim gerçekleştirme imkanı sağlayarak, verimliliklerini arttırabilmekte ve rakipleri karşısında büyük avantajlar elde etme olanağı sağlamaktadır (Sungur, 2009). Dolayısıyla inovasyon bir fikrin ticarileştirilmesi ile değer sağlayarak verimliliğin artmasına neden olmaktadır (Kazançoğlu ve Savaşçı, 2004). Böylece inovasyonun çıktıları, verimliliği doğrudan etkileyerek artmasını sağlamaktadır (Ulusoy, 2003).

İnovasyonun önemini vurgulayan bir diğer unsur ise ekonomik büyümedir. Ekonomik büyüme, bir ülkenin tasarruf oranı, üretim girdilerinin stok artışı ve teknik değişim gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. Ancak ekonomik büyümenin önemli bir belirleyicisi inovasyondur (LeBel, 2008). Çünkü inovasyon sayesinde firmaların kâr marjları artmakta ve büyümeleri hızlanmaktadır. Dolayısıyla inovasyon; ekonomik büyümenin sağlanmasında ve yüksek yaşam standartlarına ulaşılmasında kritik bir role sahiptir (Güleş ve Bülbül, 2004). Ayrıca inovasyon ekonomik büyümenin sürdürülebilir olması için gereklidir (Ersoy ve Şengül, 2008).

Yukarıda anlatılanlar kapsamında inovasyon hem ülkeler hem de işletmeler için ekonomik büyümeyi, istihdamın ve yaşam kalitesinin artmasını sağlamaktadır. Böylece, ülke ve topluma ait kaynaklar inovasyon sayesinde ürün ve hizmete dönüştürülerek, hem ekonomik hem de toplumsal değer oluşturulması mümkün olmaktadır (Elçi, 2007). Ayrıca inovasyon müşteri isteklerinin hızla değiştiği, rekabetin şiddetli olduğu, ürün yaşam döngüsünün kısa olduğu, farklılaşmanın sınırlı olduğu pazarda, rekabet avantajının da önemli bir kaynağıdır (Brendan ve diğerleri, 2000). Bu bağlamda inovasyonun işletmelerin verimlilik, kalite, büyüme ve rekabetçilik faaliyetleri üzerinde olumlu etkiler oluşturduğu ve bu faaliyetler için önem taşıdığı anlaşılmıştır.

İnovasyon günümüzde ulusal ekonomiler ve işletmeler için önemi büyüktür. Çünkü inovasyon sürdürülebilir ekonomik büyümenin, sosyal kalkınma ve refah düzeyinin hem işletmeler hem de ulusal, bölgesel ve sektörel ekonomiler için rekabet gücünün temel dinamiğidir (Elçi, 2007). Sayılan bu temel dinamikler çerçevesinde inovasyonun gerek ülke ekonomileri gerekse toplum ve işletmeler için ortaya çıkaracağı olumlu



sonuçları (yararları) daha ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Uzkurt, 2010; Şahin, 2015:83):

***İşletmeye yönelik sonuçlar:***

- Rekabet üstünlüğü sağlama,
- Maliyetlerde düşüş sağlama,
- Verimlilik artışı sağlama,
- Pazar payının artmasını sağlama,
- Karlılık artışını sağlama,
- Hammaddenin etkin kullanımının sağlanması,
- Kalitenin artışı,
- Bilginin ekonomik bir değere dönüşmesi,
- Yeni pazarların oluşturulması,
- Ürün karmasının çeşitlendirilmesi,
- Müşteri tatmininin en üst düzeye çıkarılması,
- Yeni pazarlara girişi kolaylaştırma,
- Üretim, tedarik ve pazarlamada esneklik sağlama,
- Ürün ve hizmetlerin üretim sürelerinin ve firelerinin azalmasının sağlanması,
- Çalışma koşullarının düzeltilmesi,
- Müşteri, tedarikçi ve aracılar arasında bilgi paylaşımının ve iletişimin geliştirilmesi,

***Toplum ve ekonomilere yönelik sonuçlar:***

- Toplumsal refah düzeyinin yükselmesi,
- Yaşam koşullarının iyileşmesi,
- Ekonomik büyümenin sürdürülebilirliğinin sağlanması,
- İstihdam oranının yükselmesi,
- Kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılması,
- Yeni hammadde kaynaklarının bulunması,
- İhracatın artmasını sağlama,
- Patent sayılarında artma,
- Bölgesel kalkınmanın gerçekleşmesine imkan verme,

- Enerji kaynaklarının etkin kullanımı,
- Girişimciliğin artması,
- Dışa bağımlılığın azalması,

Sonuç olarak inovasyon hem ülkeler hem de işletmeler için yukarıda da bahsedildiği gibi birçok açıdan büyük önem taşır ve yararlar sağlar. Ancak inovasyon projelerinden anında sonuç almak mümkün olmadığı için bütün bunların gerçekleşmesi zaman alabilir. Genellikle uzun dönemde işletmeye yarar sağlayacak inovasyonlar, karın artırılmasına da önemli katkıda bulunabilmektedir (Calantone ve diğerleri, 1995: 235).

#### **2.4. İnovasyon Türleri**

İnovasyon yeni fikirlerin işletmelerin ve sosyal çevrelerinin üzerine olan olumlu katkısının yanında birşeyler yapmanın yeni ve geliştirilmiş yollarıdır (Bucciarelli, 2015). Öte yandan inovasyon yeni ve geliştirilmiş ürün, süreç, pazar ve organizasyonların tanıtımı için bilgi üretme yeteneğinin kullanımı, kombinasyonu ve sentezininin görünür bir sonucudur (Camison ve Monfort, 2012). Dolayısıyla inovasyon, genel olarak bir işletmenin bir işletmenin ürettiği ürün, sunduğu hizmet, süreç, üretim ve dağıtım faaliyetlerinde yapılabildiği gibi tasarım ve pazarlama faaliyetlerinde de yapılabilir. Bunlar da “ürün inovasyonu”, “hizmet inovasyonu”, “süreç inovasyonu”, “organizasyon inovasyonu”, “pazarlama inovasyonu”, “teknolojik ya da teknolojik olmayan inovasyon” olarak adlandırılabilir. İnovasyon içerdiği farklılığın büyüklüğüne, radikal ya da artımsal (kademeli) oluşuna göre de (Elçi, 2007:3) sınıflandırılmaktadır. Bu bağlamda literatür incelendiğinde birçok farklı inovasyon türünün sınıflandırıldığı görülmektedir (Zhang ve diğerleri, 2004). Yapılan sınıflandırmalar sonucunda inovasyon temel olarak iki boyut altında (radikal ve artımsal) toplandığı görülmektedir. Bu boyutlar altında ise ürün, hizmet, süreç, pazarlama, organizasyonel gibi çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Bu çalışmada radikal ve kademeli inovasyon boyutları kapsamında 2005 yılında Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ile Avrupa Komisyonu'nun (Eurostat) birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu'nda yer alan ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon türleri temel alınmıştır

## **2.4.1. Radikal ve Artımsal (Kademeli) İnovasyon**

### **2.4.1.1. Radikal İnovasyon**

Radikal inovasyon, “tamamen yeni ürün hizmet, üretim ya da dağıtım sistemlerinin oluşturulması” (Burgelman ve diğerleri, 1996:2) şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeye göre ise hedef pazardaki, yeni bir ürün ve yeni teknolojilerdeki, mevcut tüketim ve davranış alışkanlıklarının önemli ölçüde değişimi olarak tanımlanır (Chiesa ve Frattini, 2011).

Radikal inovasyonları ve büyüme stratejilerini destekleyen işletmelerin girdileri oldukça yüksek olurken, işletmeler bu tür inovasyonların uygulanması ve oluşturulması konusunda ciddi riskler almaktadırlar. Yeni pazarlara ve yeni bölgelere girme cesaretinden başka, radikal inovasyon kullanan işletmelerin çevresel faktörleri ve pazarın oluşturduğu yükü de göz önünde bulundurmalıdırlar (Iyer ve diğerleri, 2006). Bu bağlamda radikal inovasyonlar özellik olarak hem riskli hem de tamamen yeni olguları kapsamaktadır. Dolayısıyla bu inovasyonlar büyük risk içermekte ve yüksek maliyetleri gerektirmektedir. Ancak bu riskli ve yeni kararların başarıya ulaşması işletmeyi beklentilerin üzerinde bir kâr düzeyine taşıyabilmektedir (Durna, 2002:71).

Öte yandan radikal inovasyonlar, köklü değişimleri içerdiği için işletmenin mevcut yapısı üzerinde önemli yıkıcı etkilere de neden olmaktadır (Cravens ve diğerleri, 2002). Bu yıkıcı radikal ve rekabeti tahrip edici inovasyonlar çevresel belirsizliği önemli derecede artırarak, işletmelerin veya endüstrilerin dönüşümüyle sonuçlanır (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997:18).

Radikal inovasyonlar daha çok küçük ölçekli işletmeler tarafından gerçekleştirilerek, onların sektöre girmelerine ve sektördeki diğer işletmelerle rekabet etmelerine yardımcı olur (Uzkurt, 2008). Dolayısıyla radikal inovasyonun işletmenin rekabet avantajını artırmasında ve sürdürmesinde önemli rol oynadığı evrensel olarak kabul edilmektedir (Chiesa ve diğerleri, 2009). Bu bağlamda radikal inovasyonların uygulanması ve benimsenmesine bağlı olarak oluşan müşteri değeri sayesinde rekabet avantajı elde edilmekte ve müşterilerin diğer işletmelerin ürün ve hizmetlerini tercih etmesi engellenmektedir (Cravens ve diğerleri, 2002). Sonuç olarak radikal inovasyonlar daha riskli ve maliyetli iken artımsal inovasyonlar ise bunun aksine daha az riskli ve daha az maliyetli bir süreçtir. Dolayısıyla otel işletmeleri artımsal inovasyon faaliyetlerini daha yaygın kullanmaktadır (Gyuracz-Nemeth ve diğerleri, 2013).

#### **2.4.1.2. Kademeli (Artımsal) İnovasyon**

Kademeli inovasyon, mevcut işlerdeki yalnızca küçük değişikliklerin yapılmasını gerektirmeyi ifade etmektedir (Presscott ve Slyke, 1997:121). Başka bir ifadeyle, kademeli inovasyon müşterilerin ihtiyaçlarına daha uyumlu hale getirmek için, ürünlerde gerçekleştirilen değişimleri kapsamaktadır (Darroch ve McNaughton, 2002). Dolayısıyla kademeli inovasyon, var olan ürün veya hizmetlerin ya da üretim ve dağıtım sistemlerinin adaptasyonunu ve onların daha düzenli hale getirilerek, geliştirilmesini içermektedir (Burgelman ve diğerleri, 1996:2).

Kademeli inovasyonlar genellikle işletmelerin ürün veya süreçlerindeki; kalite, maliyet, zaman ve verimlilik gibi faktörlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesini sağlamaya yöneliktir (Zerenler ve diğerleri, 2007). Ayrıca müşteri beklentilerini karşılamak ve süreç verimliliğini arttırmak için mevcut teknolojideki küçük değişimleri kapsar. Genellikle yeni kurulan işletmeler küçük, sürekli ve kademeli inovasyon performansı geliştirirler. Dolayısıyla yeni kurulan işletmeler, radikal inovasyon yerine örgütsel sınırlılıklar içinde gerçekleştirilmesi daha kolay olan kademeli inovasyonu tercih ederler (Manimala ve diğerleri, 2005). Çünkü kademeli inovasyon yaklaşımı daha güvenli, daha ucuz ve mantıklı bir zaman içerisinde sonuç alma olasılığı daha güçlüdür (Luecke, 2008).

Kademeli inovasyonlar, “mevcut ürün, hizmet ve süreçlerde meydana gelen yeni değişimler, farklılık ekleme ve çıkarma yoluyla gerçekleştirilen inovasyonlardır.” Kademeli inovasyonlar, mevcut radikal inovasyonlar üzerinde yeni çalışmalar yapılarak iyileştirmeler, değişiklikler veya eklemeler yapılarak gerçekleştirilir. Böylece kademeli inovasyonlar, radikal inovasyonların zamanla daha da gelişmesine ve olgunlaşmasına, katma değerinin artmasını sağlamaktadır. Kademeli inovasyonlar, radikal inovasyonların devamı ve tamamlayıcısıdır (Şahin, 2015:86). Ayrıca, kademeli inovasyonlar adım adım yapılır ve sürekli bir süreç boyunca biriken değişiklikler içerir. Artan kademeli inovasyonların katlanmış etkisi, radikal inovasyonların etkisi kadar büyük olabilir. Dolayısıyla radikal inovasyonların kârlılığı bazen birkaç kademeli iyileşmeye bağlıdır (Carvalho ve Costa, 2011).

Özetle inovasyon ya radikal fikirler sonucu daha önce denememiş ürün, hizmet, süreç ya da yöntemlerin büyük artımlarıyla oluşmakta (radikal), ya da adım adım yapılan,

küçük çaplı geliştirme ve iyileştirmeyi kapsayan çalışmalara bağlı şekilde oluşmaktadır (kademeli). Örneğin telsiz veya kablosuz çalışan ve iletişimi sağlayan cep telefonu radikal bir inovasyondur. Zamanla geliştirilen kameralı, MP3 çalarlı ve kapaklı cep telefonları ise kademeli inovasyondur (Elçi, 2007). Öte yandan turizmin sektöründeki artımsal inovasyonlar ise, kalite iyileştirme, enerji tasarrufu, geri dönüşümlü ürünler, maliyeti düşürme ve ekipman performansı ile ilgili yalınlaştırılmış eylemleri içermektedir (Carvalho ve Costa, 2011).

#### **2.4.2. Ürün İnovasyonu**

Ürün inovasyonu bir işletme tarafından sunulan nihai ürün veya hizmetlerdeki değişikliklere yansıyan fikir üretme ya da tamamen yeni bir şey ortaya koyma ile ilgilidir (Prajogo ve Ahmed, 2006). Bir işletmenin ürettiği ürünlerde ya da sunduğu hizmetlerdeki değişimlere ürün inovasyonu denilmektedir (Tushman ve Nadler 1986). Ürün inovasyonu, ticarileştirmek için geliştirilen, üreticiler, tüketiciler, tedarikçiler ve rakiplerce açıkça görülebilecek şekilde tamamen yeni ya da önemli derecede değiştirilmiş ürün veya hizmetleri ifade etmektedir (Hjalager, 2002). Diğer bir ifadeyle ürünlerin; teknik özelliklerinde, bileşenlerinde, malzemelerinde, kullanıcıya kolaylık sağlamada ve ürünün diğer işlevsel özelliklerinde önemli ölçüdeki iyileştirmelerdir (OECD ve Eurostat, 2005:52). Dolayısıyla ürün inovasyonu tamamen yeni ürün sunumlarını veya mevcut ürünlerdeki gelişmeleri içermektedir (Oke ve diğerleri, 2007).

Ürün inovasyonu hem hizmetleri hem de malları içermektedir (Liu ve Chaminade, 2010). Anlam karışıklığına neden olmaması için mal ve hizmetleri kapsayan inovasyonlar, ürün inovasyonu başlığı altında toplanmaktadır (Francis ve Bessant, 2005). Dolayısıyla mal ve hizmet inovasyonu arasındaki ayrımın en temel nedeni inovasyona konu olan unsurların somut ya da soyut olmalarıdır. Fiziksel malları kapsayan ürünler somut nitelikler iken, hizmetler soyut niteliklerdir (Biçkes, 2011).

Ürün inovasyonu en açık ifadeyle gelir getirmeyi sağlar. Çünkü geliştirilmiş veya kökten değiştirilmiş ürünler, özellikle uzun dönemli ticari büyümeler açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca ürün inovasyonu, işletmelerin rekabet durumunu koruma ve geliştirmede de büyük öneme sahiptir (John, 1999). Dolayısıyla ürün inovasyonu günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, büyüebilmeleri, pazar paylarını artırmaları, rekabetçi konumlarını koruma ve geliştirmeleri bakımından gereklilik arz

etmektedir (Eraslan ve diğeri, 2008). Yukarıda bahsedilen kapsamında yeni ürünler, yeni fikir, icat veya keşif niteliği taşıyan uygulamalardan oluşmaktadır. Bu bağlamda ürün inovasyonu, yeni ya da mevcut ürün veya hizmetin yaşam sürecini uzatan bir ilerlemedir (Durna, 2002).

Öte yandan ürün inovasyonu uygulama sürecinde, iç ve dış çevrenin sürekli analizinin yapılması başka bir önemli konudur. Çünkü analiz sırasında görülebilen ve ortaya çıkabilecek tehdit ve fırsatların da doğru olarak algılanıp, yorumlanabilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla işletmelerin yeni ürünün gelişim aşamasında başarılı olabilmeleri, bilgiyi üretim sürecinde doğru zamanda kullanabilmelerine ve dış etmenlerin etkilerine özen göstermelerine de bağlıdır (Aygen, 2006).

İnovasyon süreci sonunda ortaya çıkan ürün tamamen yeni bir ürün olabileceği gibi, mevcut bir ürünün geliştirilmiş hali de olabilmektedir. Yani ürün inovasyonu terimi, küçük değişikliklerden radikal değişikliklere kadar farklı seçenekleri kapsamaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 136). Bu kapsamda 1946 yılında radyo tamir şirketi olarak kurulan Sony, dört yıl sonra radyo, televizyon, renkli video kaydedici gibi kendine özgü ürünleri üretip satmaya başlamıştır. Bu kapsamda 1979 yılında geliştirdiği Walkman ürün inovasyonuna örnek olarak verilmektedir (Elçi, 2007).

Turizm işletmeleri açısından değerlendirildiğinde “menü geliştirme” yiyecek- içecek işletmecileri için yeni ürün niteliğine uygun olabilecek bir araçtır (Barrows ve diğeri, 2012). Öte yandan ABD’nin Seattle şehrinde bulunan Sorrento Hotel misafirleri ile sanatçılar, yazarlar, sinemacılar, şefler ve farklı alanlardaki entellektüeller arasında “gece yarısı sempozyumlarında” şeklinde gece sohbetleri düzenlemektedir. Böylece otel misafirlerinin kültürel birikimi artıran bu uygulama hizmet inovasyona örnek oluşturmaktadır (Durna ve Babür, 2011). Ayrıca beş yıldızlı otel işletmelerinde verilen havuz, spor salonu, sauna v.b. hizmetlerle beraber, misafirlere internet üzerinden rezervasyon hizmeti, farklı konseptte oda dekorasyonları, uzun kahvaltı saatleri, otelden esnek ayrılma uygulaması, çocuk bakım hizmeti gibi hizmet inovasyonları da verilmektedir (Çetintürk ve diğeri, 2015). Dolayısıyla bu bahsedilen başarılı inovasyon uygulamaları için işletmelerin araçlar, yapılar, yapısal metotlar tarafından desteklenen disiplin süreçlerinin ortaya konulmasında yarar vardır (Kumar, 2009).

### 2.4.3. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu genel olarak “yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş veya iyileştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin gerçekleştirilmesi” (OECD ve Eurostat, 2005:53) şeklinde tanımlanmaktadır. Thong (1999) ise, süreç inovasyonunu, üretim sürecinin iyileştirilmesine yönelik yeni yöntemlerin sunulması, enformasyon sisteminin adaptasyonu, makina veya üretim sistemi inovasyonları şeklinde tanımlamıştır. Başka bir tanımlamada ise işletmelerin iş süreçlerinin dönüşümü ve mühendisliği için ayrı bir girişimi, teknolojiyi ve belirli değişim araçlarının kullanımını ifade etmektedir (Papinniemi, 1999).

Süreç inovasyonu başka yerde geliştirilen bir inovasyonun yayılması ve benimsenmesi yoluyla işletmelerin nihai ürün veya hizmetleri üretme biçimindeki değişiklikleri temsil eder (Prajogo ve Ahmed, 2006). Benzer şekilde süreç inovasyonu; bir ürünü üretmek veya bir hizmeti sunmak için işletmenin ürün ve hizmet üretim aşamalarına (örneğin; malzeme girişi, iş ve bilgi akış mekanizmaları, görev uzmanlıkları, gibi) girmiş olan yeni elementleri ya da faktörleri ifade etmektedir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001). Dolayısıyla süreç inovasyonu verimliliği arttırmayı amaçlayan ve daha çok makine ve ekipman altyapısına dayanan inovasyonlardır (Kazançoğlu ve Savaşçı, 2004). Bu inovasyonlar, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda (Zerenler ve diğerleri, 2007), aşamalı olarak küçük kapsamlı ya da büyük kapsamlı değişimleri içerebilir. Bu değişimler, ürün ve hizmetlerin biçimini ve işletmelerin iş yapma şeklini etkilemektedir (Sciulli, 1998). Ayrıca, katma değerli faaliyetler olan üretim ve dağıtım uygulamalarını gerçekleştirmek için daha iyi ve daha ucuz, yeni yöntemlerin kullanılmasını kapsamaktadır (Rademakers, 2005).

İşletmede, süreç inovasyonu uygulanırken, genellikle tüm çalışanlardan alınan fikir ve öneriler inovasyonun gerçekleşmesinde çok önemlidir. Çünkü kalitenin artmasını ve maliyetlerin düşmesini sağlayacak, yeni fikir ve uygulama önerileri genellikle en alt kademedeki çalışandan gelmektedir. Öte yandan işletme müşterilerden ve tedarikçilerden gelen fikir ve önerileri de dikkate alması söz konusudur (Durna, 2002). Dolayısıyla süreç inovasyonu, genel olarak işletmenin değer üretme kabiliyetinin geliştirilmesini sağlamaktadır (Bayındır, 2007). Ayrıca işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında, inovasyon çabalarında başarıyı yakalamalarında yaşamsal bir öneme sahiptir (Seyrek ve diğerleri, 2007).

1950’li yıllarda Japonlara ait Toyota firmasınınca geliştirilen “tam zamanında üretim” sistemi süreç inovasyonuna verilebilecek bir örnektir (Elçi, 2007). Turizm sektörü açısından değerlendirildiğinde bilgisayarlı yönetim ve denetim sistemleri, temizlik ve bakım alanlarında kullanılan robot sistemler, kendi kendine iş yapabilen cihazlar süreç inovasyonu örnekleri olarak nitelendirilebilir (Hjalager, 2002). Ayrıca turizm sektöründe özellikle otel ve restoran mutfaklarında büyük öneme sahip gıda hizmetlerinde; enerji ve iş gücü tasarrufu, atıkların azaltılması, hijyenin artmasında, robotlu yeni otomasyon sistemlerinin gelişmesi, sensor kontrollü pişirme ve aramalandırma gibi faaliyetlerde uygulanan teknolojiler süreç inovasyonuna örnek oluşturmaktadır (Çetintürk ve diğerleri, 2015).

Sonuç olarak süreç inovasyonu yeni ve önemli ölçüde geliştirilmiş ürün ve hizmetlerin üretim teknolojisini, tedarik etme ve sunma yöntemlerini içermektedir (Vadell ve Sintes 2008). Dolayısıyla bu inovasyon genel olarak, bir işletmede yeni yöntemlerle, verimliliği artırmak için ürün ya da hizmetlerin tedarik, depolama, sipariş alımı ve yeni ürün ya da hizmet geliştirme, stok kontrolü ve teslimatı gibi yürütülen tüm faaliyetleri içermektedir (Kırım, 2006). Bu bağlamda süreç inovasyonu, ürün inovasyonunun bütünleştirici bir parçasıdır. Bir ürün inovasyonu, bir süreç inovasyonu olmadan gerçekleşemez. Bazen bir ürün inovasyonu, doğrudan bir süreç inovasyonu ile sonuçlanır. Süreç inovasyonu da ürün inovasyonunu daha etkin hale getirir (Durna, 2002: 70).

#### **2.4.4. Pazarlama İnovasyonu**

Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımı, ambalajlaması, konumlandırması, tanıtımı ya da fiyatlandırılmasında ciddi değişiklikleri kapsayan yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır (OECD ve Eurostat, 2005). Diğer bir ifadeyle yeni ticari yöntemlerin uygulanması anlamına gelen pazarlama inovasyonu, promosyon stratejileri ve fiyat alanlarında yapılan değişimleri içermektedir (Camison ve Monfort, 2012). Dolayısıyla pazarlama inovasyonu, müşterilerin beklentilerini göz önüne alarak ürünler üretmek, pazar araştırma tekniklerini kullanarak pazara sahip olmak, rakipler ile pazar hakkında bilgi sahibi olmak ve pazarda etkin faaliyet göstermesi için süreci etkin bir biçimde yönetmektir (Ojasalo, 2008). Başka bir ifadeyle pazarlama inovasyonu, pazarlama kanalları, taktikler ve uygulama yöntemlerinde yapılan yenilikler olarak



tanımlanmaktadır. Yeni teknoloji başarılı bir şekilde ticarileştirildiğinde yeni bir değer oluşturabilir ya da olan değere yeni bir değer katabilir. Bu bağlamda yeni ürünün ticarileştirilmesini daha etkin ve daha hızlı bir şekilde gerçekleştirmek için teknoloji inovasyonu, pazarlama inovasyonu için bir temel oluşturmaktadır. Dolayısıyla gerekli bilgileri sağlayarak yeni ürün satış kanallarını ve yöntemlerini oluşturmaktadır (Xu ve diğerleri, 2007).

Pazarlama inovasyonu, işletmenin müşteri ihtiyaçlarına daha iyi hitap eden yeni pazarlara açılmasını ya da işletmenin ürününü yeni pazarda konumlandırarak işletmenin satışlarını artırmasını hedeflemektedir (Efi, 2009). Ayrıca pazarı etkileyerek veya etkisi altına alarak; eylemleri dönüştürmeyi, yapıları, kuralları, gelenekleri, davranışları ve beklentileri değiştirmeyi amaçlamaktadır (Fisk, 2008).

Ürün tasarımında, konumlandırmada, promosyonda veya fiyatlandırmada iyileştirmeler olarak ifade edilen pazarlama inovasyonu, genellikle düşük riskli ürün değişiklikleri, uzantıları ve tasarım değişikliklerini vurgulayan hızlı düzeltmede yenilikçi çözümler sunmaktadır. Pazarlama inovasyonu azalan satışların artmasını sağlamak için de etkili bir strateji sunmaktadır. Dolayısıyla pazarlama inovasyonu daha iyi değer sunarak müşterilerin talebini esnek yapıdan, esnek olmayan pazar segmentlerine kaydırarak satışların büyümesini amaçlamaktadır (Naidoo, 2010).

Öte yandan pazarlama inovasyonu, işletme tarafından, pazarlamanın dört p'sinin (ürün, fiyat, yer, tutundurma) herhangi birinde yapılan radikal ve artımsal değişiklikleri de içermektedir (Shergill ve Nargundkar, 2005). Dolayısıyla hedef pazar karmasının geliştirilmesi ve seçilen pazarlara sunulacak ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesini sağlamaktadır. Böylece bu inovasyon daha iyi pazarlar bulma ya da hedef pazarlara kaliteli ürün ve hizmet sunma olanağı sağlamaktadır (Johne, 1999).

Bahçıvan Gıda tarafından geliştirilen, normalde kalıp halinde satılan beyaz peynirin, dilimler halinde kesilerek hazırlanması pazarlama inovasyonuna verilebilecek bir örnektir (Elçi, 2007). Turizmde ise son on yılda gerçekleştirilen web üzerinden satışın geliştirilmesi pazarlama inovasyonlarına neden olarak, turizm işletmelerinin çoğuna özellikle de seyahat acenteleri gibi geleneksel pazarlama ve satış araçlarına etki ederek bunların kullanımında azalmaya neden olmuştur (Hjalager, 2010).

İstanbul'da hizmet veren Point Hotel Barbaros sunduğu farklı tasarımı ve hizmet anlayışıyla hizmet inovasyonu ve pazarlama inovasyonu uygulamaktadır. Ev konforu ve ofis teknolojisini bir arada sunarak diğer otel işletmelerine göre farklı bir konseptle farklı bir hizmet sunmaktadır. Özellikle iş toplantıları için özel bir hizmet anlayışı geliştirerek; ihtiyaçlara uygun bir bilişim teknolojileri altyapısı oluşturarak farklılık sağlamaktadır (Durna ve Babür, 2011). Ayrıca pazarlama inovasyonuna konaklama işletmesinden fiyatlandırmayı örnek verilebilir. Örneğin, aracı kurum olan seyahat acentası olmaksızın doğrudan internetten müşterinin kendisinin satın aldığı otel odalarında belli bir miktarda indirim uygulanmaktadır. Dünya'da olduğu gibi artık Türkiye'de de uygulanan özel günlerdeki promosyon ve kampanya uygulamaları pazarlama inovasyonuna verilebilecek bir diğer örnektir (Met ve Vatan, 2010: 825).

#### **2.4.5. Organizasyonel (Örgütsel) İnovasyon**

Organizasyonel inovasyon, işletmenin ticari faaliyetlerinde, işletmenin organizasyonunda ya da dış ilişkilerinde yeni veya geliştirilmiş bir örgütsel metodun uygulanmasıdır (OECD ve Eurostat, 2005). Diğer bir ifadeyle işletme modelleri, yönetsel teknikler, stratejiler ve örgütsel yapılar kapsamında uygulanan inovasyonlardır (Eraslan ve diğerleri, 2008). Organizasyonel inovasyon, inovasyon kültürü ile ürün, hizmet ve süreçlerdeki teknik ve idari inovasyonların bir kombinasyonu olarak ifade edilmektedir (Skerlavaj ve diğerleri, 2010).

Organizasyonel inovasyon işletme ile ilgili yeni bir ürün, hizmet, süreç, üretim teknolojisi, yönetsel sistem ya da yapı, yeni bir plan ya da program olduğu gibi geliştirilmiş ya da dışardan yeni alınmış bir cihazın, sistemin, politikanın, programın, sürecin, ürün ya da hizmetin işletmeye adaptasyonu da olabilir (Uzkurt 2008:92).

Organizasyonel inovasyon “işletme için yeni olan bir fikir ya da davranışın benimsenmesi ya da işletmeye adaptasyonudur”. Bu inovasyon yeni bir ürün, hizmet, süreç, teknoloji ya da bir yönetim uygulaması olabilmektedir (Hage, 1999). Dolayısıyla işletmenin örgütsel yapısının değiştirilmesini, ileri yönetim tekniklerinin uygulanmasını, yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş stratejilerin uygulanmasını içermektedir (Atik, 2005). Ayrıca organizasyonel inovasyonlar, idari, işlem ve araç-gereç maliyetlerini azaltmak, işyeri memnuniyetini artırmak, ticari olmayan varlıklara ulaşımı

kolaylaştırarak işletme performansının artmasını sağlamaktadır (OECD ve Eurostat, 2005).

Organizasyonel inovasyon, teknolojik, idari, ürün ve süreç gibi farklı yenilik türlerinin başlatılması ya da uygulanmasına yönelik işletmelerin eğilimlerini ifade etmektedir. Bu doğrultuda organizasyonel inovasyon, teknolojik, davranışsal ve ürünle ilgili örgütsel unsurların farklı yönlerini yakalayabilen bir kavramdır (Salavou ve diğerleri, 2004). Bununla birlikte çalışanların görev ve sorumluluklarının organize, koordine ve kontrol edilmesi için yeni yöntemleri de içermektedir (Rademakers, 2005). Diğer taraftan işletmenin yönetim yapısı, kurumsal yapısı, finansal ve personel ücret sistemlerindeki uygulamalar da organizasyonel inovasyon içerisinde yer almaktadır (Toraman ve diğerleri, 2009). Ayrıca organizasyonel inovasyon belirli bir işletme içindeki üretim süreçlerini organize etmenin yeni yollarıyla sınırlı değildir. Bu karşın tüm sektörlerdeki işletmeler arasındaki düzenlenmeleri kapsamaktadır. Böylece bu inovasyon sektörlerin de yeniden düzenlenmesini sağlamaktadır (Fagerberg, 2005). Dolayısıyla organizasyonel inovasyon, yönetim/ strateji, girişimcilik, siyaset ve pazarlama gibi birçok disiplin içerisinde incelenmektedir (Ho, 2011).

1990'lı yıllarda Toyota ve Komatsu gibi Japon işletmelerinde uygulanan “sürekli iyileştirme” (kaizen) yaklaşımı organizasyonel inovasyon örneğidir (Elçi, 2007). Turizm sektöründe ise McDonald's bir dönem insan kaynağı olarak genç insanlarla çalışmış ancak bu grubun firmada uzun süre kalmalarını sağlayamamıştır. Bu genç grubun işletmede kalmasını sağlamak için McDonald's bazı şubelerinde restoranda çalışacak müziği bu genç insanların seçmelerini sağlamış ve standart McDonald's üniformaları yerine çalışanların belirli özel günlerde tercih ettikleri giysileri giymelerine izin verilmiştir. İşletme uygulamalarındaki organizasyonel inovasyon ile oluşan böyle bir esneklik, işgücündeki farklı gruplar için McDonald's markasını daha çekici bir işveren durumuna getirmiştir (Tekin, 2012).

**Tablo 2: İnovasyon Türleri ve Boyutları**

<b>İnovasyon Türleri</b>	<b>İnovasyon Boyutları</b>	<b>Radikal</b>	<b>Artımsal (Kademeli)</b>
<b>Ürün İnovasyonu</b>		CD çaların piyasaya sürülmesi	16 bit yerine 36 bit çiplerin geliştirilmesi
<b>Süreç İnovasyonu</b>		Ürünlerin ilk örneklerini bilgisayarlarda oluşturma	Kalite kontrol sistemlerinin geliştirilmesi
<b>Organizasyonel İnovasyonu</b>		Telekonferans toplantı uygulaması	Kalite çemberlerinin uygulanması
<b>Pazarlama İnovasyonu</b>		Elektronik ortamda sipariş	Ürün ambalajlarını çocuk veya yetişkinlere göre düzenleme

**Kaynak:** Neely, A. ve Hii, J. (1988). *Innovation And Business Performance: A Literature Review*, Cambridge: The Judge Institute of Management Studies: **OECD ve Eurostat. (2005). Oslo Manual: Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data, (Third Edition), Paris: OECD and Eurostat.**

Tablo 2’de inovasyon türleri ve bu inovasyon türlerinin içinde bulunduğu boyutları yer almaktadır. Yukarıda belirtilen tüm inovasyon türleri (ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel) temel olarak ya tamamen yeniden oluşturulan radikal inovasyon boyutu kapsamında, ya da adım adım gelişim ve değişimleri içererek artımsal inovasyon boyutu kapsamında ortaya çıkmaktadır.

#### **2.4.6. Diğer İnovasyon Türleri**

Yukarıda bahsedilen dört inovasyon türünün dışında, literatürde birçok araştırmacı tarafından ortaya atılmış farklı inovasyon türleri yer almaktadır. Bu bahsedilenlerin dışında literatürde yer alan belli başlı inovasyon türlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

- **Teknolojik İnovasyon:** Bu inovasyon, teknolojik olarak yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş ürün ve süreçlerin adapte edilmesiyle meydana gelen inovasyonlardır (Atik, 2005). Dolayısıyla teknolojik inovasyon, eski teknoloji yerine yenisinin kullanılması olmayıp, iki farklı teknolojinin birleştirilerek, mevcut ürün ya da hizmetten daha yüksek performans almaya yönelik uygulamalardır (Kendirli, 2009). Yeni bir ürünün ya da sürecin geliştirilmesi ile birlikte mevcut ürün ve süreçlerde yapılan ciddi teknolojik değişikliklerdir ve genellikle ürün/süreç inovasyonlarını

kapsamaktadır (Çalıpınar ve Baç, 2007). Ürün ve süreç inovasyonları ise teknolojik inovasyonlar içerisinde yer almaktadır (Aboal ve Garda, 2012).

- **Teknolojik Olmayan İnovasyonlar:** Bu inovasyonlar, genellikle teknolojiye bağlı olmadan ortaya çıkan inovasyonlardır. Bu inovasyonlar, yeni bir organizasyon ve yönetim biçimi veya ücretlendirme sistemi gibi organizasyonel inovasyon olabileceği gibi ürün ve hizmetler için yeni bir pazarlama yöntemi, yeni pazar bulma veya tüketicilerle yeni bir iletişim kurma yolu olarak ifade edilmektedir (Şahin, 2015:90). Bu bağlamda teknolojik olmayan inovasyon, yeni organizasyonel yöntemlerin uygulanması veya yeni pazarlama yöntemlerinin tanıtılması olarak tanımlanır (Schmidt ve Rammer, 2007). Dolayısıyla örgütsel yaşamın tüm alanlarına yayılan bir inovasyon olduğu kabul edilmektedir (Mothe ve Nguyen Thi, 2010). Organizasyonel ve pazarlama inovasyonları teknolojik olmayan inovasyonlar içerisinde yer almaktadır (Aboal ve Garda, 2012).
- **Toplumsal İnovasyon:** Toplumsal inovasyon toplumun güç kaynaklarını oluşturan, ekonomik ve sosyal performansını geliştiren kültürel, normatif ve düzenleyici yapı veya sınıflardaki değişikliklerdir (Grice ve diğerleri, 2012). Toplumun her kesimine yarar sağlayan bu inovasyon, diğer inovasyon çeşitleriyle yakından ilişkili olduğu için ürün, hizmet, süreç, örgütsel ve pazarlama inovasyonu yapılmadan sosyal sistemin gelişmesi mümkün değildir (Elçi, 2007). Ayrıca sosyal inovasyonun ticari menfaat içermesi zorunlu olmayıp, daha kesin biçimde sistemik düzlemde değişiklik yapmaya yöneliktir (Westley ve Antadze, 2010).
- **Stratejik (Düzen Bozucu) İnovasyonlar:** Stratejik inovasyon sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için uzun vadeli bir vizyon bağlamında çarpıcı büyüme fırsatları sağlar, iş kararlarını hızlandırır, kısa vadede ölçülebilir bir etki oluşturarak gelecek odaklı bir iş yapısı oluşturmaktadır (Strategic Innovation Group, 2002). Diğer bir ifadeyle stratejik inovasyon oyunu değiştirmek, müşteriler, tüketiciler ve işletmeler için anlamlı yeni değerler sağlamak için büyüme stratejileri, yeni ürün kategorileri, hizmetler veya iş modelleri oluşturmaktadır (Palmer ve Kaplan, 2013). Dolayısıyla stratejik inovasyon, işletmenin değişen çevre koşullarında rekabet avantajı sağlamasına imkan tanıyan, işletmenin belirlediği genel ve alt stratejilerdeki inovasyonlardır (Saruhan ve Yıldız, 2009).

- **İş Modeli İnovasyonu:** İş modeli genel olarak işin yapısı tanımlayarak burada yayılma yollarını geliştirir (Teece, 2010). İş modeli inovasyonu ise herhangi bir ticari uygulamada kazanç sağlamanın usul ve metotlarının neler olduğunu belirtmektir (Toraman ve diğerleri, 2009). Diğer bir ifadeyle iş modeli, bir işletmenin mal ve hizmetlerini tedarik etmesi ve girişimlerinin devamını sağlayacak kaynaklarını geliştirmesi için kimi, neyi, ne zaman, nerede, nasıl ve ne kadar kullandığını ifade etmektedir. Dolayısıyla iş modeli, işletmenin işini nasıl yaptığının kısa anlatımıdır (Mitchell ve Cones, 2004).
- **Deneyim İnovasyonu:** Deneyim inovasyonu, her değer grubundaki müşterilerin işletme ile ilişkileri, aradaki tatmini eşsiz bir biçimde yerine getirilen inovasyonla ilgilidir (Kırım, 2007). Diğer bir ifadeyle bu inovasyon, müşteri için anlamlı hale gelen yeni bir ürünün ve müşteri-ürün etkileşiminin boyutlarını aydınlatmak için kullanılır. Ayrıca, bu inovasyon, inovasyon sürecinde AR-GE, ürün geliştirme ve tasarım konularında yaşanan deneyim gerekliliklerine dikkat çekmektedir (Oksanen ve diğerleri, 2012). Müşterilerin mevcut ürün ve hizmetleri kullanma deneyimleri sonucu meydana gelen buluşları içermektedir. Koton firmasının, mağazada alışveriş yapan müşteriler için ücretsiz içki ve internet hizmeti vermesi bu inovasyon türüne örnek olarak verilebilmektedir (Hobikoğlu, 2009).
- **Uygulama İnovasyonları:** Mevcut teknolojilerin yeni pazarlar geliştirmek amacıyla kullanılmasıdır. ABD’de, askeri birliklerin ve denizaltıların yerini saptamak için geliştirilen Küresel Konum Bulma Sistemi’nin, General Motor tarafından otomotiv sektörüne uyarlanması uygulama inovasyonuna örnektir (Soylu ve Göl, 2010).

## 2.5. İnovasyonun Kaynakları

İnovasyon kaynakları, işletmenin başarıyı yakalamak için zorunlu gördüğü inovasyonları geliştirebilmesi için sahip olması gereken beceri ve yeteneklerle, uygun çevresel koşulları ifade etmektedir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998).

İşletmenin iç ve dış çevresi, inovasyon sürecinde işletmenin ihtiyaç duyacağı kaynakları bünyesinde barındırmaktadır. Bu bağlamda çalışanların fikirleri, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri, tedarikçilerden gelen geri bildirimler, rakip işletmelerin yeni ürün ve hizmetleri, pazarlama yöntemleri, Ar-Ge çalışmaları, üniversiteler, danışmanlık şirketleri, gibi işletme içi ve dışındaki birimlerin çalışmaları, küresel, sektörel ve

teknolojik gelişmeler, sektör içi veya sektör dışı fuarlar, sergiler ile eğitim seminerleri, panel, kongre gibi bilimsel etkinlikler işletmeye hem işletme içerisinden hem de işletme dışından fayda sağlayabilecek inovasyon kaynaklarıdır (Tekin, 2012).

Drucker (2002) bir işletme veya sektörün içinde ve dışında toplam yedi inovasyon kaynağı olduğunu belirtmektedir. Yani inovasyon kaynaklarından dördü işletmenin kendi içinde, geriye kalan üç inovasyon kaynağı ise işletmenin dışındadır. Bu inovasyon kaynakları aşağıdaki başlıklar altında sıralanmaktadır:

### **İçsel İnovasyon Kaynakları**

- Beklenmeyen gelişmeler,
- Uyumsuzluklar,
- Süreç ihtiyaçları,
- Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler,

### **Dışsal İnovasyon Kaynakları**

- Demografik yapıdaki değişimler,
- Algısal değişimler,
- Yeni bilgi

#### **2.5.1. İçsel İnovasyon Kaynakları**

İşletmelerde uygulanan inovasyonların çoğu özellikle de başarılı olanları, inovasyon için yapılan bilinçli ve amaçlı araştırmalardan kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin inovasyon faaliyetlerini uygulaması, işletmenin veya sektörün içinde bulunan bazı kaynaklar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bunlar beklenmeyen bir başarı, uyumsuzluklar, süreç ihtiyaçları, pazar ve endüstrideki değişimler gibi işletmenin veya sektörün içinde yer alan dört temel fırsat alanını (Drucker, 2002), dolayısıyla içsel inovasyon kaynaklarını oluşturmaktadır.

##### ***2.5.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler***

Beklenmeyen gelişmeler, inovasyon fırsatının en basit ve en kolay ilk kaynağıdır. Bu inovasyon kaynağı beklenmeyen bir başarı ve başarısızlık olarak işletmeye verimli fırsatlar oluşturmaktadır (Drucker, 2002; İraz, 2005).

Beklenmeyen başarı, başarılı inovasyonlar için oldukça zengin fırsatlar sunan bir oluşumdur. Örneğin, fermuarın giyim sanayinde bir inovasyon olması tamamen beklenmeyen bir başarının eseridir. Çünkü fermuar aslında limandaki hububat gibi ağır şeylerin bulunduğu balyaların ağzının kapatılması için icat edilmişti. Elbiselerde kullanılması o dönem kimsenin aklına gelmemiştir (Demirci, 2006: 101).

Beklenmeyen başarılar inovasyon için önemli bir kaynak olabilmektedir. Beklenmeyen başarısızlık ise; başarılarla kıyaslandığında daha kolay fark edilebilmekte ve göz ardı edilmemektedir. Ancak bunun kaynak olarak kullanılabilmesi her zaman mümkün olmamaktadır. Başarısızlıklar sonucunda hatanın nereden kaynaklandığının bulunması ve bunun düzeltilmesine yönelik çalışma yapılması gerekmektedir. Beklenmeyen dış olaylar ise; yönetim kademesinin işletmeyi yönlendirdiği bilgi ve planlarda yer almayan olayları ifade etmektedir. Bu tür olaylar, genellikle büyük işletmelere en düşük riskle en büyük fırsat imkanı sağlayan inovatif bir çevre sunabilir (Drucker, 2002; Kılıç, 2011).

#### **2.5.1.2. Uyumsuzluklar**

Uyumsuzluk durumu, karşılaşılan durum ile bireylerin olmasını beklediği durum arasındaki farktır. Başka bir ifadeyle gerçekler ile işletmenin o gerçekler ile ilgili varsayımları arasındaki uyumsuzluklardır. Bu durumlar da önemli inovasyon kaynaklarıdır. Uyumsuzluklar genellikle yöneticilerin dikkat ettikleri şekil ve raporlarda açıkça görünmezler. Çünkü uyumsuzluklar nicelikten ziyade niteliklidir. Uyumsuzluk bir değişim belirtisidir. Bunlar endüstride, pazarda ve süreçte yapılan değişimlerdir (Deniz, 2012:21).

Örneğin, arz ve talep arasındaki dengesizlik ekonomik koşullarda bir uyumsuzluk olduğunu gösterir ve örgütler için bir inovasyon kaynağı oluşturur. Arz ve talep arasındaki dengesizlik genellikle karşılanmayan bir ihtiyacın varlığına işaret eder. Bu ihtiyacı karşılamak adına örgütler artımsal, radikal ya da yıkıcı bir inovasyon ortaya koymak durumunda kalabilirler. Dolayısıyla beklentilerle gerçek arasında ne zaman bir farklılık ya da ayrılık ortaya çıkarsa yeni fikirlerin oluşması o derece kolaylaşacaktır. Beklenen ile gerçekleşen arasındaki uyumsuzluklar, inovasyon için uygun ortamı oluşturamayabilir (Biçkes, 2011:89).



### **2.5.1.3. Süreç İhtiyaçları (Gereksinimleri)**

İnovasyon fırsatlarını ortaya çıkaran kaynaklardan bir diğeri de süreçlerin ortaya çıkarabileceği gereksinimlerdir. Kullanılmakta olan süreç, yeni birtakım ihtiyaçları karşılamıyor ise, geliştirilmesi ya da değiştirilmesi gerekiyorsa, bu beraberinde inovasyonu getirecektir (İraz, 2005: 95).

Süreç ihtiyaçları somut bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla bu inovasyon kaynağından oluşan inovasyonlar kapsamında süreç içerisindeki zayıf ve eksiklikler tespit edilir. Eksiklikleri gidermek için özellikler geliştirilerek inovasyon imkanı sağlanarak, uygun bir teknoloji veya sistem oluşturulur (Durna, 2002:50).

### **2.5.1.4. Endüstri ve Pazar Yapısındaki Değişmeler**

Endüstri ve pazar yapısında gerçekleşen sürekli değişim, sektörün dışındakilerine fırsatlar sunarken, sektörün içindekilerine bu değişimler tehdit oluşturabilir ve bu şekilde algılamalarına neden olabilir. Çünkü inovasyon fırsatlarını sunan yapılar durağan pazarlara ve işletmelere baskı oluşturmaktadır. Hızlı değişim veya büyüme dönemleri, lider firmalarda ve teknolojik değişimler inovasyon için büyük fırsatları oluşturmaktadır. Bu değişimleri yakından izleyip fırsat olarak görenler, daha önce endüstri içinde fark edilmeyen veya göz ardı edilen çeşitli boşlukları inovasyonlar yaparak değerlendirebilirler (Önal, 2009; Deniz, 2012). Öte yandan inovasyonun amacı, yeni pazarlara ve yeni müşterilere ulaşmak kadar verimliliği ve etkinliği arttırmaktır. Dolayısıyla inovasyon, kalite kontrol, müşteri etkileşimi, dağıtım kanalları ve yeni ilişkiler ile doğrudan ilişkidendir (Hertog ve Jong, 2007). Örneğin 1960'larda Amerikan sağlık hizmetlerinde yaşanan hızlı değişimler sonucunda hastanelere mutfak, temizlik ve bunun gibi kurumsal hizmetlere ihtiyaç duyulmuştur. Sektördeki bu değişimi izleyen ve bu ihtiyacı fark edip erken davranan girişimciler başarılı olmuştur (Drucker, 2002).

### **2.5.2. Dışsal İnovasyon Kaynakları**

İşletmelerin farklı tür bilgileri inovasyona dönüştürmeleri, gelişmede kritik bir rol oynamaktadır. İşletmeler, pazara ve teknolojiye yönelik fırsatlar hakkındaki bilgiyi tedarikçiler, kullanıcılar ve üniversiteler gibi çeşitli aktörlerden sağlamaktadır (Edquist ve diğerleri, 2001:157). Bu nedenle başarılı bir inovasyon gerçekleştirebilmek için işletmelerin sahip olduğu içsel kaynaklar kadar dışsal kaynaklarda gereklidir. Dolayısıyla, dışsal kaynakları göz önüne alarak girişimcilerce yapılmış olan çabalar

işletmelerin inovasyon faaliyetlerinin gelişmesine katkıda bulunur (Müller ve diğerleri, 2009). Bu bağlamda dışsal inovasyon kaynakları arasında ise demografik değişimler, algısal değişimler ve yeni bilgi oluşturma yer almaktadır.

#### ***2.5.2.1. Demografik Yapıdaki Değişimler***

İnovasyon fırsatlarının dış kaynaklarından en güvenilir olanı demografik yapıdaki değişimlerdir (Drucker, 2002). Çünkü demografik değişimler dışsal değişimlerin içinde en belirgin ve en açık olan değişimlerdir. Dolayısıyla bu değişimlerin sonuçları da önemli ölçüde tahmin edilebilmektedir. Buna ek olarak demografik değişimler uzun dönemde tahminler yapabilmek için imkânı vermektedir (Deniz, 2012:23).

Nüfusun yapısındaki değişimler yeni ihtiyaçları doğuracak bu da inovasyonları tetikleyecektir (Odabaşı, 2005: 47). Örneğin, kırsal alandan kentsel alanlara göçün yoğun olduğu bölgelerde ulaşım ve taşıma sorunları ortaya çıkacaktır. Bu sorunlar raylı sistem ve metro gibi yeni ulaşım türlerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Aynı şekilde boşanmaların artması, stüdyo tipi konutların ve küçük beyaz eşyaların üretilmesine neden olacaktır. Bunun yanında demografik yapıdaki hızlı değişimler geliştirilen inovasyonların piyasa ömrünü kısaltmak gibi bir tehdidi de sürekli olarak bünyesinde taşıyacaktır (Biçkes, 2011: 92).

#### ***2.5.2.2. Algısal Değişimler***

Bir toplumun değer, tutum ve genel kabulleri değişmeye başladığında inovasyon fırsatları da oluşmaya başlamaktadır. Bu bağlamda müzik, spor ve televizyonun günümüzde insanların algıları üzerinde büyük etkileri vardır. Ayrıca bunlar insanların yaşam tarzını köklü şekilde değiştirmektedir. Öte yandan işletmeler promosyon, tanıtım ve reklamlarında bu uygulamalardan faydalanmaktadırlar. Bunun yanında yöneticiler ve işletmeciler de inovasyona yönelik algılamaların gücünü kabul etmişlerdir (Durna, 2002:58). Örneğin “bardağın yarısı boş” veya “bardağın yarısı dolu” ifadeleri aynı olguyu tanımlamakta, ancak farklı anlama sahiptirler. Dolayısıyla yöneticilerin algısını bir bardaktan, bir bardağın yarısı dolu, yarısı boş anlayışına göre değiştirmesi büyük inovasyon fırsatları ortaya çıkarmaktadır (Drucker, 2002).

### **2.5.2.3. Yeni Bilgi**

Bilimsel, teknik ve sosyal sıralamanın yüksek düzeyde olduğu yeni bilgiye dayanan inovasyonlar, tarih yazan inovasyonlar arasında yer almaktadır. Onlar tanıtım ve para kazandırmada girişimciliğin en önemlileridir. Ancak bilgi temelli inovasyonlar zaman alıcı, saldırgan, kaprisli ve yönlendirilmesi zor inovasyonlar olduğundan girişimcileri güçlüklerle karşı karşıya bırakmaktadır. Dolayısıyla yeni bilgilerin ortaya çıkışı ile kullanışlı teknolojiye dönüştürülmesi arasında uzun süren bir süreç bulunmaktadır. Sonra, bu yeni teknoloji piyasada ürün, süreç veya hizmetlerde görünmeden önce uzun bir süre daha bulunmaktadır (Drucker, 2002).

Örneğin yeni programlar yapan yazılım firmaları, bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler avantajını kullanma ihtiyacı duymaktadırlar. Bilgiye dayalı inovasyonlar tek bir faktöre değil, birkaç farklı bilgi türünün birleşmesine bağlıdır. İnovasyon çoğu zaman bilimsel, örgütsel ya da pazarlamayla ilgili farklı bilgi türlerinin birleşmesi ve birbirine yaklaşmasıyla gerçekleşmektedir (Saakjarvi, 2003: 90).

Sonuç olarak yeni bilgi de işletmelere inovasyon yapma veya geliştirme olanağı sağlamaktadır. Çünkü inovasyonlar yeni fikirlerle başlamaktadır. Dolayısıyla yeni fikirler işletmelerin inovasyon gelişimini sağlamada önemli bir faktördür. Bu bağlamda bireylerin ve işletmelerin bilgiyi toplaması, paylaşması, değişmesi ve kullanması fikirlerin meydana gelmesini etkilemektedir (Kendirli, 2009).

### **2.6. İnovasyon Süreci**

İnovasyon, yeni bir fikir ile başlayan ve bu fikri pazara sunma ile sonuçlanan bir süreci ifade etmektedir (Freeman ve Engel, 2007: 54). İnovasyon süreci kapsamlı bir şekilde, fark edilen veya potansiyel bir problemle ilgili araştırma kararını, geliştirmeyi, ticarileştirmeyi, yaymayı, adapte etme kararını, uyarlamayı ve sonuçlanmayı kapsayan bütünsel bir süreçtir (Damanpour ve Wischnevsky, 2006). İnovasyon süreci fiziksel bir ürün veya hizmet için cazibe veya bir süreç, pazarlama veya yönetim iyileştirmesi olarak da ifade edilmektedir (Cingula ve Veselica, 2010). Bu bağlamda yeni bir fikrin oluşmasından, bu fikrin değer ifade eden bir unsura dönüşüncüye kadar geçen süreç, inovasyon sürecini ifade etmektedir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde birçok araştırmacı tarafından inovasyon sürecinin çeşitli şekillerde ele alınıp ortaya konulduğu görülmüştür. Bunlardan Majaro

(1988) inovasyon sürecini fikir üretme, eleme, uygulanabilirlik ve yürütme olmak üzere dört aşamada göstermiştir. Jones (1995) inovasyon sürecini strateji geliştirme, fikir geliştirme, fikirlerin elenmesi ve değerlendirilmesi, ticari analiz, geliştirme ve test etme ve ticarileştirme olmak üzere yedi adımda açıklamaktadır. McDaniel (2000) ise inovasyon sürecini araştırma, geliştirme, uygulama ve ticarileştirme olarak dört aşamada incelemiştir. Ottenbacher ve Harrington (2009)'a göre ise inovasyon süreci, fikir oluşturma, inceleme, iş analizi, tasarım geliştirme, son deneme ve ticarileştirme olmak üzere altı aşamadan oluşmaktadır. Yapılan çalışmalar kapsamında inovasyon sürecinin aşamalarının genel olarak aşağıdaki gibi sıralandığı görülmektedir (McDaniel 2000; Deniz, 2012):

- İhtiyacın ortaya çıkması
- Araştırma-Geliştirme
- Uygulama
- Ticarileştirme

### **2.5.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması**

Bu aşamada inovasyonun işletmeye niçin gerekli olduğu ortaya konulur (Ramamurthy, 1994: 2253). Çünkü inovasyon sürecinin başlayabilmesi için öncelikle işletmenin ürünlerinde, iş yapış yöntemlerinde v.b. alanlarda inovasyon yapma ihtiyacını duyması gerekmektedir (Deniz, 2012). Duyulan bu ihtiyaç, işletmenin çevresel faktörlerinden (müşteri talepleri, teşvikler, yasal yükümlülükler, rakiplerin faaliyetleri, kamuoyu), işletmenin iç dinamiklerinden (rekabet avantajı isteği, çalışanların bilgi, fikir, deneyim ve yetenekleri, yaratıcılıkları, teknolojik gelişmeler, çalışanları özendirecek bir iş ortamı), işletme-çevre arasındaki etkileşimden (rakiplere yönelik bilgi elde etme, işletmenin imajının doğru yansıtılması) kaynaklanabilmektedir (Tekin, 2012). Dolayısıyla işletme bu faktörlerden gelen inovasyon ihtiyacına yönelik uyarılara açık olarak, beklenti ve ihtiyaçlar arasında farkın oluşmaması için inovasyon ihtiyacının farkına varması gerekir.

### **2.5.2. Araştırma-Geliştirme**

İnovasyonun temeli olan yeni fikirlerin (White ve Yazdani, 2000) araştırılmasıyla inovasyonun bu süreci başlamaktadır. İnovasyon fikirlerinin oluşturulmasında “araştırma” biçimi çok önemlidir. Bu aşamada temel ve uygulamalı şeklinde iki tip

araştırma yürütülmektedir. İşletmelerde yeni fikirlerin ve faaliyet alanlarının belirlenmesi çabası temel araştırmayı oluşturmaktadır. Bu araştırma her zaman özel bir ticari uygulamayı hedeflemeyebilir. Uygulamalı araştırma ise kullanım potansiyeli yüksek özel bir ürün veya sürecin uygulanmasıdır (Deniz, 2012).

Geliştirme ise, araştırma aşamasında elde edilen bilginin ve teknolojinin, yeni ürün veya üretim teknolojilerine adaptasyonunu ifade eder. İnovasyonun ortaya çıkmasını sağlayan geliştirme faaliyeti, araştırma aşamasında elde edilen sonuçların yarar sağlayacak biçimde kullanılarak, araştırma ve üretim aşamaları arasında köprü görevi görmektedir (Sungur, 2009). İnovasyon geliştirme sürecinde; müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması, hedeflenen ürün özelliklerinin belirlenmesi, fikirlerin oluşturulması, seçilmesi, hedeflenen özelliklerin test edilmesi, projenin planlanması, ekonomik analizler, rakip ürünlerle kıyaslama, model oluşturma ve prototip ürünün üretilmesi ve test edilmesi aşamaları kullanılmaktadır (Kale, 2010).

Sonuç olarak araştırma-geliştirme, yeni bilimsel ve teknolojik bilgiye ulaşmak, yeni ürün ve süreçleri tasarlamak ve geliştirmek, yeni elde edilen bu bilgileri, ürün ve süreçlerin önemli bir biçimde iyileştirilmesinde kullanmak amacıyla yapılan çalışmalardır (Ulusoy ve diğerleri, 2008).

### **2.5.3. Uygulama**

Uygulama aşmasında işletme inovasyon fikirlerinin, ticari bakımdan değer sağlayacak bir ürün veya hizmete dönüşüp dnşmeyeceğinin değerlendirmesini yapar. Bu bağlamda inovasyonu problemsiz ve ekonomik bir biçimde üretebilmek için prototip geliştirilir (Güleş ve Bülbül, 2004). Geliştirilen prototip küçük miktarlarda üretilerek ürüne oluşacak talep, kullanıcıların ürüne karşı tepkisi, varsa ürünün hataları ve geliştirilebilecek yönleri tespit edilebilir. Deneme ve uygulama, geliştirilen öneriye karşı i ve dış çevrenin tepkisini anlamaya yardımcı olur (Desouza ve diğerleri, 2009: 20-22). Uygulama aşamasında, yeni ürün, süreç ve yöntem deneme niteliğinde üretilerek belirli pazarlarda müşterilere sunulurken pazar testi yapılır (Duran ve Saraçoğlu, 2009). Dolayısıyla bu aşama geliştirilen buluşun (rn, süreç, vb.) büyük ölçekli üretime aktarılması ve piyasada pazarlanmasını içermektedir (Gerke ve diğerleri, 2017).

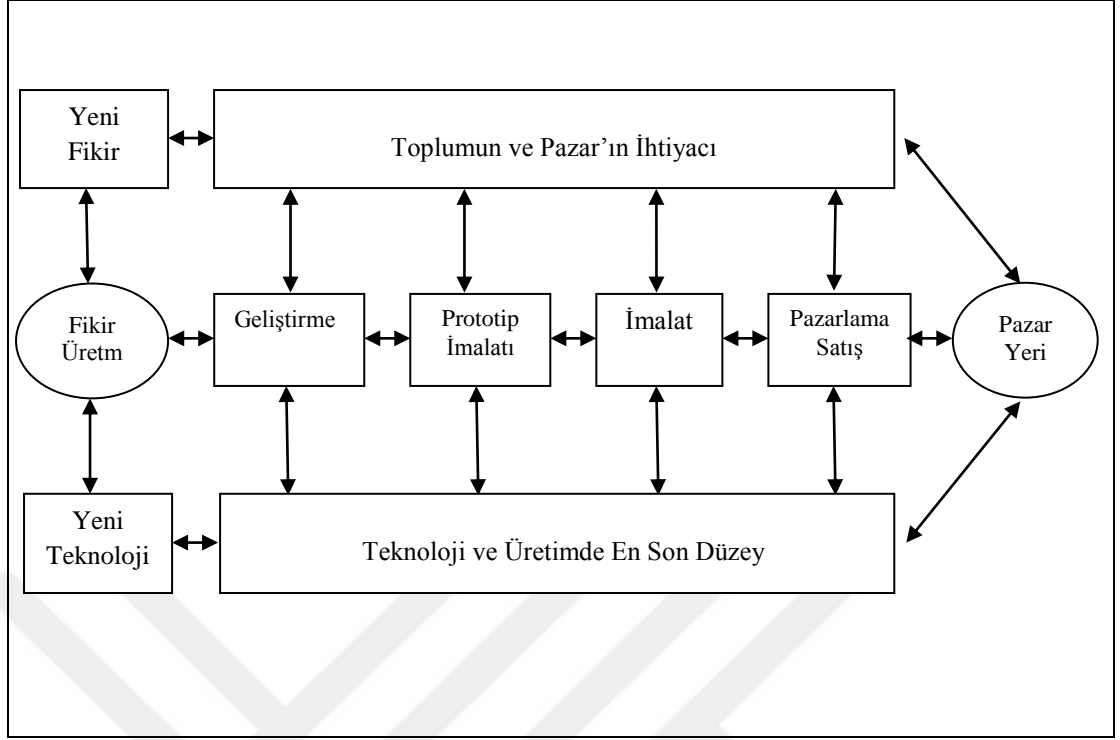
#### 2.5.4. Ticarileştirme

Bu aşama, uygulama aşamasında test edilip sınanan ve başarılı bulunan ürün ve süreçlerin pazara satış için sunulmasıdır. Yeni ürünün ticarileştirilmesinde kâr gereksinimi noktasında farklı görüşler mevcuttur. Bazıları ticarileştirmenin sadece teknolojik ürün veya sürecin kamuya sunumu gerektirdiğini savunurken, bazıları ise ürün veya sürecin pazarlanması kapsamında bir kâr olması gerektirdiğini savunmaktadır (McDaniel, 2000).

İnovasyon sürecinin çıktısı pazarlanabilir bir ürün ya da hizmettir. Dolayısıyla ticarileştirme aşamasında pazar testleri tamamlanan pazarlanabilir ürün ve hizmetler büyük miktarlarda üretilmekte ve pazara sunulmaktadır. İşletme bu aşamada üretim faaliyetlerini kendi imkanlarını oluşturarak gerçekleştirebilmekte ya da kiralama veya anlaşma yoluyla üretim faaliyetlerini bir başka işletmeye yaptırabilmektedir (Tekin, 2012:31).

Diğer taraftan ticarileştirme yüksek riskler ve maliyetler gerektirdiği için inovasyon sürecinin kritik bir aşamasıdır. Dolayısıyla ticarileştirme kararları, inovasyonların ve firmaların rekabet avantajı üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir (Chiesa ve Frattini, 2011). Bu nedenle ticarileştirme kararlarında, pazara girme zamanı, giriş yeri, pazarın taleplerinin karşılama oranı ve pazara yönelik sunuş stratejilerinin büyük etkisi vardır (Kale, 2010).

Sonuç olarak yukarıda aşamalarıyla birlikte açıklanan inovasyon süreci doğrusal, tek taraflı bir süreç olmayıp, her aşama arasında karşılıklı etkileşimin olduğu bir süreçtir. Bu süreçte müşteriler, tedarikçiler ve iş birliği yapılan işletme veya kurumlar arasında oluşturulan ilişkiler, ürün ve süreç geliştirme, üretim ve pazarlama faaliyetlerini etkilemektedir (Kazançoğlu ve Savaşçı, 2004). Dolayısıyla inovasyon sürecinde, sürecin her evresi birbiri ile etkileşim içerisinde olup, hiçbir evre diğerinden bağımsız şekilde gelişmemektedir (Tozkoparan, 2010). Bu bağlamda etkileşimli bir inovasyon sürecine yönelik detaylı adımların bulunduğu şekil 7 aşağıda yer almaktadır.



**Şekil 7: Etkileşimli İnovasyon Süreci**

**Kaynak:** Galanakis, K. (2006). Innovation Process. Make Sense Using Systems Thinking, *Technovation*, 26, 1222–1232.

Şekil 7’de görülen etkileşimli inovasyon sürecinde, sürecin her evresi birbiri ile etkileşim içindedir ve diğerinden bağımsız şekilde gelişmemektedir. İnovasyon süreci, yeni bir fikir ile başlamakta, her aşamasında hedef grubun istek ve ihtiyaçları sürekli olarak analiz edilmekte ve teknoloji desteğinden faydalanarak herhangi bir değişimin sürece anında yansıtılmasıyla gerçekleştirilmektedir (Tekin 2012).

## BÖLÜM 3. KURUMSAL İTİBAR

### 3.1. İtibar Kavramı ve Tanımı

Arapça kökenli bir kelime olan “itibar” kavramının Türk Dil Kurumunun (2016), Büyük Türkçe Sözlüğünde, kelime karşılığı “saygınlık”, “saygı gösterme”, “önem verme” “borç ödemede güvenilir olma”, “kredi” olarak ifade edilmiştir.

İtibar, bir kişi ya da varlık hakkında, paydaş veya çıkar gruplarının görüşlerinin dağılımı şeklinde tanımlanmaktadır (Bromley, 2001; 317). Diğer bir tanım da itibar; bir birey veya varlığın geçmiş davranışlarına, özelliklerine veya karakterine bakılarak takdir edilme ve beğenilme derecesi şeklinde ifade edilmektedir (Dinçel, 2012). Bir başka ifade ile itibar, gerçeklik ve algılama arasındaki boşluğun doldurulmasıyla ilgilidir ve bu aradaki boşluk ne kadar az ise kişi ya da işletme o derece itibarlıdır demektir (Esen, 2011). Fombrun ve arkadaşları (2000), ise itibarı çeşitli paydaşların bir işletmenin performansı hakkındaki toplam algıları açıklayan kolektif bir yapı olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda itibar; bireyler, işletmeler, devlet ve kar amacı gütmeyen organizasyonlar için güçlü bir kavramdır. Dolayısıyla yöneticiler, iç ve dış paydaşlar, eleştirmenler, örgütlerin destekçileri; örgütler hakkındaki algılarını değerlendirmek ve iletmek için itibar kavramını kullanmaktadırlar (Logsdon ve Wood, 2002: 365). Öte yandan itibar kavramı birçok farklı disiplin tarafından aşağıdaki şekillerde tanımlanmaktadır (Fombrun ve diğerleri, 2000):

- **Ekonomi itibarın;** belirli bir durumda bir firmanın muhtemel davranışlarını tanımlayan özellikler veya sinyaller olduğunu,
- **Strateji;** itibarın, rakiplerin taklit etme, satın alma ya da yerini almada zorlanacağı hareket engelleri oluşturarak rekabet üstünlüğü sağlayan maddi olmayan bir varlık olduğunu,
- **Muhasebe;** ölçülmesi zor ama işletmeler için değer oluşturan, maddi olmayan duran varlık türlerinden biri olduğunu,
- **Pazarlama;** bireylerin, firmanın adıyla birlikte oluşturdukları, kurumsal birlik olduğunu,
- **İletişim;** firmanın paydaşlarıyla arasında iletişimi sonucunda gelişen, kurumsal özellikler olduğunu,



- **Örgütsel teori;** işletmelerin, paydaşları ile mantıklı olarak geliştirdikleri kurumsal faaliyetlerin, zihinsel göstergelerini,
- **Sosyoloji;** firmaların ortak kurumsal bir ortamda paydaşlarla kurduğu ilişkilerden kaynaklanan toplumsal yapılar olduğunu ifade etmektedir.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı gibi itibar, bir işletmenin geçmişteki davranışları ve sonuçları hakkında çeşitli paydaşların perspektifinde gelen algılar şeklinde özetlenmektedir (Shamma ve Hassan, 2009:326). İtibar genel olarak rekabet üstünlüğü sağlayan fakat görünememesine rağmen algılanabilen bir yapıya sahip işletmeler için büyük önem taşıyan bir kavramdır (Çakır, 2011). Ayrıca itibar kavramının işletmelere yansımaları sonucunda ise “kurumsal itibar” ifadesiyle açıklanmaktadır (Özbay ve Selvi, 2014). Kurumsal itibar kavramı aşağıda daha detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

### **3.2. Kurumsal İtibar Kavramı ve Kapsamı**

Kurumsal itibar kavramı, ilk defa 1950'li yıllarda yapılan bazı çalışmalarda kullanılmaya başlamıştır. Gerek yönetim organizasyon ve işletmecilik biliminin alt dalları olarak kabul edilen muhasebe-finance, pazarlama vb. yazınlarında; gerekse ekonomi, siyaset bilimi, eğitim, sosyoloji vb. diğer disiplinlere ait yazınlarda her geçen gün daha fazla yer alan ve önemi vurgulanan bir kavram haline gelmiştir (Eryılmaz, 2008: 156).

Son yıllarda kurumsal itibar konusuna hem yönetim uzmanları hem de akademisyenler büyük ilgi göstermişlerdir. Böylece, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren kurumsal itibar ile ilgili çok sayıda kitap yazılmış, 1997 yılında “Corporate Reputation Review” adlı akademik dergi, 1998 yılında da “Reputation Management” adlı uygulamalara yönelik bir başka dergi yayına başlamıştır (Gotsi ve Wilson, 2001;b; Alınacak, 2011). Kurumsal itibarın bu gelişim süreci içerisinde, farklı alanlarda faaliyet gösteren birçok araştırmacı tarafından yapılan tanımlamalardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

Kurumsal itibar konusunda öncü çalışmalara sahip ve Reputation Institute'un (İtibar Enstitüsü'nün) kurucularından Charles Fombrun (1996:72), kurumsal itibarı, “bir kurumun tüm hedef kitlesine yönelik rakipleri ile kıyaslandığında, genel görüntüsünü oluşturan geçmiş faaliyetlerinin ve gelecek görüntüsünün algısal temsili” olarak tanımlamaktadır. Barnett ve diğerleri (2006:34) ise kurumsal itibarı, “kişilerin bir kurumun zaman içerisindeki finansal, sosyal ve ekonomik etkilerine ilişkin

değerlendirmelerine dayanan kolektif yargılar” şeklinde tanımlamışlardır. Hannington (2004:9) ise kurumsal itibarı, “kurumun, paydaşlarının beklentilerini karşılama yeteneğine ilişkin algılaması” olarak ifade etmiştir. Benzer şekilde Alessandri ve diğerleri, (2006: 261) kurumsal itibarı, “uzun dönemde farklı paydaşlar tarafından paylaşılan kuruma ilişkin algılamalar” olarak tanımlamışlardır. Başka bir tanıma göre kurumsal itibar, “şirket dışı kişilerin gözünde, şirketin finans, insan kaynakları, sosyal sorumluluk veya ürün kalitesi gibi alanlarda şirkete biçilen ayrı ayrı imajların birleştirilmiş değerlendirilmesine dayanan becerilerin derecesidir (Öncel, 2010) şeklinde ifade edilmiştir. Akbulut, (2011:96) tarafından ise kurumsal itibar, belli bir zaman içerisinde oluşan, kurumun geçmişteki davranışlarına ve yetkinliklerine ilişkin geleceği de öngörecektir şekilde paydaşların sahip oldukları bilişsel temsillerin ve inançların toplamı olarak ifade edilmiştir.

Yapılan tanımlamalar sonucunda genel olarak kurumsal itibarın, “işletmenin içinde ve dışında yer alan insanların sahip oldukları kuruma yönelik algılamalar” (Fombrun’a 1996;57) olduğu vurgulanmaya çalışılmıştır. Kurumsal itibar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, dağıtımçılar, rakipler ve devlet tarafından bir işletmeye yönelik genel bir değerlendirmeyi kapsamaktadır. Burada önemli olan, itibarın paydaşların algılamalarından meydana gelmesidir. Bu nedenle itibar tek bir bireyin denetiminde olmayıp değiştirilmesi zordur (Fombrun, 1996: 59).

Kurumsal itibarın yönetilmesine yönelik temel politikalar yönetim tarafından geliştirilmektedir (Kadıbeşgil, 2006:252). Ancak kurumsal itibar, birden fazla, çeşitli paydaşların beklentilerini karşılamada işletmelerin göreceli başarılarını yansıtmaktadır (Fombrun ve Shanley, 1990). Bu paydaşları, iç paydaşlar (örneğin çalışan, yönetici gibi) ve dış paydaşlar (örneğin müşteriler, hissedarlar gibi) gruplandırılmaktadır. Bu bağlamda kurumsal itibar, bir işletmenin müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, yöneticiler, alacaklılar, medya ve topluluklar gibi işletmenin ilgili tüm paydaşlarının işletmeye yönelik algılarının özetidir (Chun, 2005). Dolayısıyla kurumsal itibar, işletmeye ait maddi olmayan bir varlıktır. Kurumsal itibar işletmelerin paydaşları ile arasında oluşan etkileşimden, işletmeden ve medyadan edinilen bilgilerden meydana gelmektedir (Deephouse, 2000).

Yukarıda yapılan açıklamalar kapsamında kurumsal itibar; tüm paydaşların işletmeye ilişkin görüşlerini, iç kimliği ve dış paydaşların özellikle müşterilerin işletmeye ilişkin görüşlerini içeren dış imajı da kapsayan bütünsel bir kavramdır (Davies ve diğerleri, 2003: 162).

### **3.3. Kurumsal İtibarın Yararları**

Günümüzde güçlü bir itibar işletmelere birçok açıdan yarar sağlamaktadır. Kurumsal itibara yönelik teorik ve ampirik çalışmalarda kurumsal itibarın, işletmelere ilişkin birçok yararı üzerinde durulduğu görülmektedir (Uzunoglu ve Öksüz, 2008). Dolayısıyla kurumsal itibar konusu işletmeler için büyük bir öneme sahiptir. Çünkü kurumsal itibar operasyonel maliyetlerini azaltmaya yardımcı olur, tüketici memnuniyeti, güveni ve sadakati gibi hem parasal hem de müşteri ile ilgili göstergeleri olumlu şekilde etkilemektedir (Caruana ve diğerleri, 2004; Ali ve diğerleri, 2012).

Kurumsal itibar işletmelere birçok fayda sağlamaktadır. Bunların başında da sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı gelmektedir. Dolayısıyla teknolojinin gelişmesi, yeni yönetim modelleri ve yeni ürünlerin üretilmesi pazar şartlarında değişim sağlayarak, rekabeti ürün ve hizmet kalitesinin ötesine taşımaktadır. Böylece rekabet avantajı, mevcut ürün, hizmet ve üreticilerden farklılaşarak, teknolojinin sağladığı bilgiyi kullanarak elde edilmektedir (Aydemir, 2008:35).

Kurumsal itibar, bununla birlikte verilmesi amaçlanan mesajların hedef kitleye kolay bir biçimde verilmesini sağlayarak, ürün ve hizmetlerin müşteriler tarafından tercih edilebilirliği üzerinde etkilidir. Oluşturulan itibarın faydaları aşağıdakiler gibi sıralanabilir (Karaköse 2007):

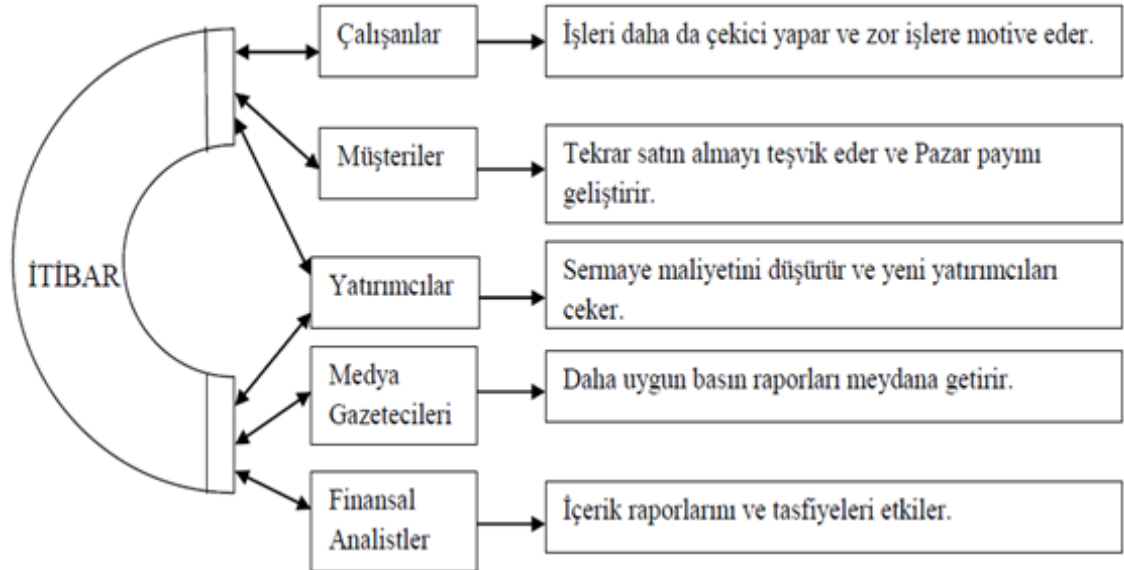
- Rakiplerin engelleme faaliyetlerine karşı kalkan görevi görür ve rekabet avantajı sağlar.
- En yetenekli personeli işletmeye çekerek, örgütsel süreçteki eksikliklerin giderilmesine yardımcı olur.
- En iyi tedarikçileri ve iş ortaklarını işletmeye çeker.
- Yatırımcılardan ve zengin ekonomik kaynaklardan daha fazla faydalanma imkanını artırır.
- Yeni pazarların kapılarını açar.
- İşletmenin ürün ve hizmetleri için bir değer oluşturur.

- Kriz zamanlarında işletmeyi korur.

Gotsi ve Wilson (2001: 99;a) ise bir kurumsal itibarın;

- İşletmenin finansal değerini artırdığını,
- Tüketicilerin satın alma davranışlarını etkilediğini,
- Ürün ve hizmetlerin kaliteli olmasına yol açtığını,
- Çalışanların ve müşterilerin işletme ile daha sıkı bağlar inşa etmelerine neden olduğunu
- İşletmeyi, sektöründe liderliğe taşıdığını ifade etmektedirler.

Yukarıdaki yararların yanında kurumsal itibar, işletmelerin geçmiş ve gelecek faaliyetlerinin algılanışını göstermekte ve bir kıyaslama ölçütü olması açısından yarar sağlamaktadır. Ayrıca yüksek bir kurumsal itibara sahip olan bir işletme daha iyi finansal performansa da sahip olmaktadır (Bowd ve Bowd, 2001).



**Şekil 8: İtibar =Mıknatıs: İtibar işletmenin kaynakları çekmesine yardım eder**

Kaynak: **Fombrun, C.J. ve Van Riel, C.B.M. (2004).** *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations.* New Jersey, USA: Financial Times Prentice Hall,s.5;  
**Özgöz A. (2011),** *Tüketici Algısı Açısından Kurumsal İtibar İle Marka Değeri İlişkisi,* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, SBE.

Şekil 8’de görüldüğü gibi Fombrun ve Van Riel (2004) itibarın yararlarını kurumun en önemli paydaşları bağlamında ele almakta ve itibarın her bir paydaş grubunun kararlarını etkileyen bir mıknatıs işlevi üstlendiğini ileri sürmektedirler. Buna göre olumlu bir itibar tüketicilerin satın alma, çalışanların ilgili işletmede çalışma veya

kalma, yatırımcıların ise yatırım kararlarını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca olumlu bir itibar, kurum ile ilgili medyada çıkan haberlerin ve analistlerin yazılarında kullandıkları dilin daha olumlu bir tonda olmasına neden olmaktadır.

### **3.4. Kurumsal İtibarın İlişkili Olduğu Kavramlar**

Kurumsal itibarın yapısını ve oluşumunu tanımlamak, anlamak için kavramı oluşturan unsurları ve bunların itibar kavramıyla olan ilişkilerini açıklamak gerekmektedir. Kurumsal itibar kavramı çeşitli kavramlarla ilişkilidir. Bu kavramlar kurumsal kültür, kurumsal kimlik ve imajdır. İtibara giden yolun kurumsal kültürden kaynaklandığı, kimlikle somutlaşarak imaja dönüşen algılardan oluştuğunu söylemek mümkündür (Bozkurt, 2011).

#### **3.4.1. Kurumsal Kültür**

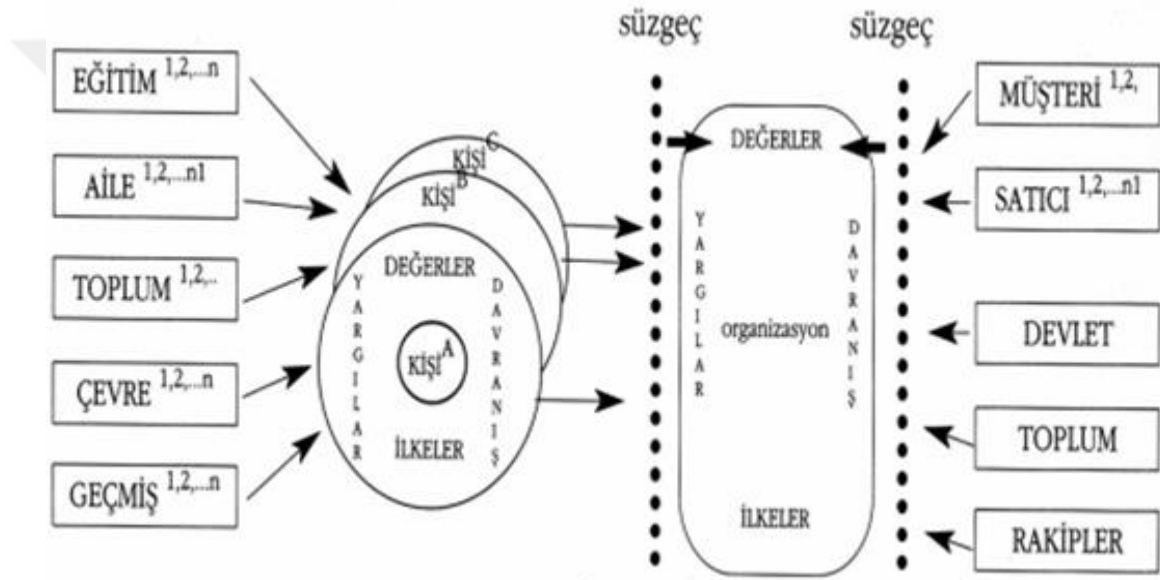
Kurumsal kültür kavramı, 1980'li yıllarda Japon firmalarının yönetim felsefesiyle ortaya çıkmış ve “bir işletmenin savunduğu, işletme ilgili temel kararları belirleyen baskın değerler kümesi” (Deneçli, 2012) olarak tanımlanmaktadır. Bazı araştırmacılarca örgüt kültürü, işletme kültürü ya da organizasyonel kültür olarak da adlandırılan kurumsal kültür, bir işletmenin üyelerince paylaşılan tutumlar, inançlar, değerler ve normlar seti (Buhler, 1993) olarak da ifade edilmektedir.

Kurumsal kültür, bireylerin, kurumsal işleyişi anlamasına yardımcı olan ve bireylere kurum içinde nasıl davranacakları ile ilgili normlar sunan, paylaşılan değerler ve inançlar modelidir (Deshpande ve diğerleri, 1993:24). Diğer bir ifadeyle “kurumsal kültür, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdır” (Şimşek ve diğerleri, 2008: 46). Kurum kültürü, çalışanların örgütte kendilerini gerçekleştirmelerine fırsat veren ve onların inanış, duyusu, düşünce ve davranışlarını belirleyen ve örgüt üyelerinin gönüllü olarak uymalarının beklendiği normlar ve değerler bütünü olarak da ifade edilebilir (Genç, 2004: 347).

Kurum kültürü, tüm organizasyon üyelerini içererek, hiyerarşik seviyelerde ortaya çıkar, gelişir ve örgütün maddi yönleriyle (ör. adı, ürünleri, binaları, logoları ve üst yöneticileri dahil olmak üzere diğer sembolleri) gerçekleştirilen geniş tabanlı bir geçmiş üzerine kurulmuştur (Hatch ve Schultz, 1997; 359). Dolayısıyla kurum kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış yazılı olmayan bir olgudur. Genellikle kurum

üyeleri arasında paylaşılır ve üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Düzenli olarak tekrarlanan veya meydana gelen davranışsal kalıplar şeklindedir (Eren, 2004).

İşletmelerin uygun bir kurumsal kültürü olmadan, hiçbir iş stratejisi veya programı başarıya ulaşmamaktadır. Çünkü kurum kültürü sosyal mimarinin temeli oluşturmaktadır. Dolayısıyla kurum kültürü, kimliğin temelinde yer almaktadır. Ayrıca kurumlar devamlı olarak çevreleri ile etkileşim halinde olduğu için kurum kültürünü değişen bir süreç içinde, iç ve dış çevre faktörlerinin çeşitli etkisileriyle meydana gelmektedir (Goffee ve Jones 2002; Bozkurt, 2011).



**Şekil 9: Kurumsal Kültürün Oluşumu**

**Kaynak:** Çatar, R. Ö. (2010) Kurumsal İtibarın Ölçülmesi ve Yönetimi-İki Özel Hastane Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, kültürün temeli eğitim, aile, toplum, çevre, geçmiş gibi faktörlerden oluşturmaktadır. Bu faktörlerin bireyler üzerinde oluşturduğu etki de değerlerin ve ilkelerin meydana gelmesini sağlar. Oluşan bu değerler ve ilkelerde kurumsal yargıların ve davranışların temelini oluşturmaktadır. Bu süreçte ortaya çıkan kurum kültürü, sonuç olarak müşterilere, satıcılara, devlete, topluma ve rakiplere yansımakta, onlarla kurumsal kültür ilişkisini oluşturmaktadır (Çatar, 2010).

### **3.4.2. Kurumsal Kimlik**

Kimlik, kişinin kim olduğuyla ya da ben kimim sorusuna verdiği cevapla ilgilidir. Kimlik kavramına ilişkin literatürde, bireysel kimlik, grup kimliği, sosyal kimlik, ulusal kimlik ve kurumsal kimlikle ilgili çalışmalar rastlamak mümkündür (Simoes ve diğerleri, 2005). İlk kez 1985 te Alberth ve Whetten tarafından ortaya atılan kurumsal kimlik kavramı (Rekom, 1997), bir organizasyonun realitesi ve özgünlüğüdür (Gray ve Balmer, 1998). Dolayısıyla kurumsal kimlik tıpkı bir insan kimliği gibi şahısa özeldir ve tektir. Nasıl ki bir insanın kimliği kişisel ve fiziksel özelliklerden, isimden vb. unsurlardan oluşuyorsa (Perry ve Wisnom, 2003: 14) kurum kimliği de benzer biçimde oluşmaktadır.

Kurumsal kimlik kavramı genel olarak, işletmenin merkezî, kalıcı ve ayırt edici özelliklerine ilişkin, tepe yöneticiler ve paydaşlar arasında paylaşılan inançlar setini ya da ortak bir anlayışını ifade etmektedir (Albert ve Whetten, 1985). Bozkurt (2011), kurumsal kimliği; “bir işletmenin uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için, kurum kişiliğini iç ve dış hedef gruplara tanıtmayı” olarak ifade etmektedir. Chun, (2005:93) ise kurumsal kimliği, kurumun kendisini nasıl gördüğü, iç paydaşlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olduğunu ifade etmektedir. Bu çerçevede kurumsal kimlik; kurumun değer ve inanç sistemini, anlamını, kapsayan, kurumu rekabet ortamında rakiplerinden farklı kılan bir yapı olarak da ifade edilmektedir (Çiftçioğlu, 2008).

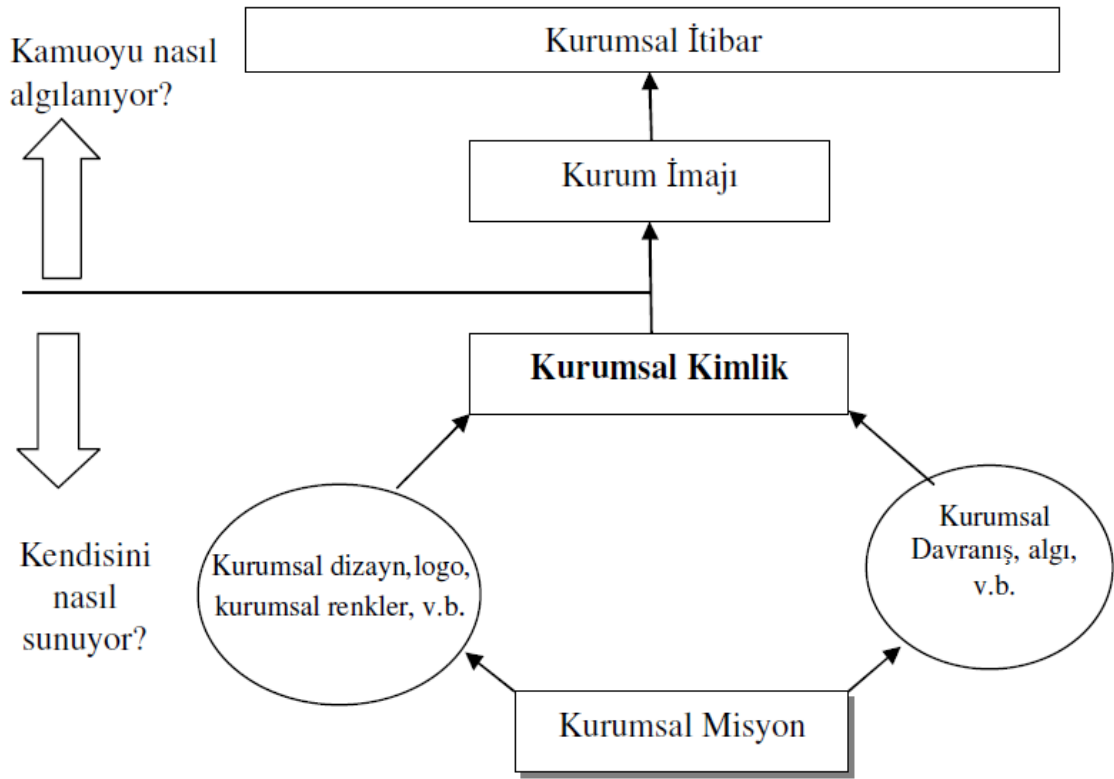
Kurumsal kimlik öz sunumun görsel öğelerini içermekle birlikte, tüm bunların yanında bir kurumun, içeride ve dışarıdaki insanlarla iletişim yollarını da kapsamaktadır. Bu sadece stil, renk, malzeme değil, aynı zamanda iletişim şekli, konuşma tarzı, davranışlar gibi unsurları da içine alan bir süreçtir (Çatar 2010). Kurum kimliği “kurumun logosu, renkleri, sembolleri, ne şekilde orgazine olduğu, markaları, şubeleri, merkezini olup olmadığı hakkında da bilgi vermektedir” (Okay, 2008; 43-44). Bu bağlamda kurum kimlik, strateji, kültür, felsefe ve dizayn gibi unsurlardan oluşmaktadır (Deneçli, 2012).

Yukarıda da bahsedildiği gibi kurumsal kimlik bir işletmenin olmayı seçtiği ve ne olduğunu ifade ettiği bir kavramdır. Daha çok işletme yönetiminin vizyonu, kuruluşun iletmeyi arzuladığı temel amaçları, değerleri ve karakteristikleri tarafından

biçimlendirilmektedir. Kısacası bir işletmenin kimliği, kendi tanımına göre kim olduğunu göstermektedir (Dinçel, 2012).

Öte yandan kurum kimliği bir kurumun diğer kurumlarla değiştirilmemesi ve karıştırılmaması olarak hedeflenmektedir. Her işletmenin kendine has sahip olduğu kimliği, onu diğerlerinden ayırmakta ve geleceğe ilişkin planlarına ışık tutmaktadır. Bu kapsamda kurumsal kimlik, işletmenin kollektif yapısını ortaya koymakta aynı zamanda kurumsal itibar gibi essiz bir özellik taşımaktadır (Öncel, 2010:18).

Kurumsal kimliğin; aynı zamanda bir kurumun kendini, çevresindeki gruplara anlatabildiği bir iletişim biçimi olduğu söylenebilmektedir. Kurumsal kimlik sayesinde sağlanacak olan olumlu bir imaj ile kurumlar yeni yatırımcılar bulabilir ve daha kaliteli çalışanlarla hayatına devam edebilir hale gelmektedir (Yaşlıoğlu, 2012:34).



**Şekil 10: Kurum Kimliği Modeli**

**Kaynak:** Alessandri, S.W., (2001), "Modelling Corporate Identity: A Concept Explication and Theoretical Explanation", *Corporate Communications*, 6.4, 173-182; Öncel, M. (2010), *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kurumsal İtibar Yönetimi: Yükseköğretimde Yapılandırılmasına Yönelik Bir Model Önerisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, SBE.



Yukarıdaki şekilde belirtildiği gibi kurumsal kimliğin kaynağını oluşturan unsurlar, kurum felsefesine göre kabul edilen değerleri ortaya çıkarmak için kullanılmaktadır. Dolayısıyla kurumsal kimliğin ortaya konulmasındaki temel amacın, işletme içinde bir bütüncül yaklaşımın sağlama çabalarının yanında, kurum imajının şekillenmesi ve nihai hedef olarak kurum itibarının elde edilmesine yönelik temel beklentiyi oluşturmasıdır (Öncel, 2010).

Sonuç olarak kurum kimliği, müşteri ve çalışanların davranışlarını etkileyen ve işletme için büyük önem arz eden bir kavramdır. Çünkü bu kavram, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetin rekabet gücü kazanmasına imkan sağlar. Dolayısıyla kalite, kalite kontrol, bilgi teknolojisi gibi her şey taklit edilip, kopyalanabilir, fakat kimlik kuruma özgüdür farklılık içermektedir (Temporal ve Alder, 1998:7). Böylece taklit edilmesi ve kopyalanması zor bir uğraş gerektirmektedir.

### **3.4.3. Kurumsal İmaj**

Günümüzde imaj kavramının önemi günden güne artmaktadır. Çünkü işletmeler ve bireyler imaj konusunda da daha bilinçli hale gelmekte ve imajın neleri ifade edebileceği, neleri değiştirebileceği konusunda bilgilenmektedirler. Dolayısıyla imaj iyi yönetildiğinde bir mıknatıs gibi fırsatları çekebileceği gibi, kötü yönetilmesi halinde ise yine bir mıknatıs gibi fırsatları yaklaştırmayabilir (Çatar, 2010).

İmaj, bir bireye, ürüne veya ülkeye uygulanabilen, bireysel nitelik ve yeteneklere değil bir varlığın diğerlerinin zihninde yaptığı toplam izlenimi ifade eder (Dichter,1985). Diğer bir ifade ile imaj, zihinlerdeki çağrışım, his, tutum ve izlenimlerin olumlu ya da olumsuz değerlendirmeleri sonucu akla gelen özet, resim ya da sembolik anlamdır (Dinçel, 2012). Kurumsal imaj ise, bir kurumun tüketiciler üzerinde bıraktığı algılamaların tümüdür (Bayer, 2005: 9). Diğer bir ifade ile kurumsal imaj, insanların bir işletme hakkında sahip oldukları tüm deneyim, inanç, duygu, bilgi ve izlenimin etkileşiminin net sonucudur (Abratt ve Mofokeng, 2001). Rekom'a (1997) göre kurumsal imaj, bilinen bir nesnenin insanlar tarafından tanımlanması, hatırlanması ile ilgili oluşturulan anlamlar dizisi olarak tanımlanır. Başka bir ifadeye göre ise "işletmenin, çevre ile etkileşimi sonucunda işletmenin izleyicilerin zihninde oluşturulan görüntüsü, dışsal portresidir" (Öncel, 2010).

Kurumsal imaj, kurumun mimarisi, ismi, ürün/hizmet çeşitliliği, ideoloji ve kurumun (müşterileriyle iletişim kuran) çalışanlarının kaliteye ilişkin intibaları gibi kurumun fiziksel ve davranışsal vasıflarıyla bağlantılıdır (Dichter, 1985). Dolayısıyla kurumsal imaj, kurumsal görünüm, iletişim ve davranış faktörlerinin birleşiminden meydana gelerek, işletmenin iç ve dış çevresindeki bireyler üzerinde inandırıcılık ve güven sağlayarak bunu sürdürülebilir kılmak gibi önemli bir işlevi yerine getirmektedir (Bolat, 2006).

Kurum imajı, işletmenin algı ve inançları şekillendiren bir bilgi kaynağı olarak büyük bir öneme sahiptir. İşletme paydaşlarının birçoğu, işletme dışında olduğundan, işletmeye yönelik inanç ve tutumlarını kurum imajı aracılığıyla oluşturmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin başarı ve başarısızlıklarında, amaçlarına ulaşmada sahip oldukları imajın etkisi büyük olduğundan imajın önemi bu sayede işletmelerce anlaşılmaktadır (Deneçli, 2012).

Öte yandan işletmeler sahip olduğu iyi bir imaj sayesinde karını ve sermayesini artırıp, karlılığını sürekli hale getirebilmektedir. Aynı zamanda piyasada işletmeye güven duyulmasını da sağlar. Ancak iyi bir imaj kendiliğinden oluşmadığı için belirli bir süreci ve iyi yönetilmeyi gerektirir. Bu nedenle, işletmeler imaj oluşturma bilincine sahip olmaları gereklidir (Karaköse, 2007).

Sonuç olarak kurumsal imaj, hedef gruplar tarafından algılanan işletmenin kimliğinin görüntüsüdür. Kurumsal kimliği oluşturan isim, logo, taşıt araçlarının dizaynı, iç dekorasyondan, çalışanların giyim ve davranışlarından, üretim ve hizmet anlayışından, yani her türlü görüntü ve mesajın oluşturduğu geniş bir yelpazenin oluşturduğu olumlu veya olumsuz izlenimler kurumsal imajı oluşturur (Kıyat, 2012).

### **3.5. Kurumsal İtibarın Ölçümü**

Son yıllarda kurumsal itibar hem uygulayıcılar hem de akademisyenlerce giderek ilgi duyulan bir konu olmuş ve zamanla bu konu hakkında araştırmaların sayısında artışlar olmuştur. Bu durum, kurumsal itibarın ölçülmesinde alternatif modellerin geliştirilmesine neden olmuştur. Kurumsal itibar, soyut bir kavram olmasına rağmen ölçülebilir bir özelliğe sahip olması onun aynı zamanda yönetilebilir bir olgu olduğunu da göstermektedir (Castro ve diğerleri, 2006:361). Kurumsal itibarın oluşturulması ve fonksiyonel bir itibarın yönetilmesi için ise itibarın ölçülmesi gerekir. Kurumsal itibarı

ölçmek için akademisyenler, medya ve araştırma şirketleri, ulusal veya uluslararası çok sayıda birbirlerine benzer bazı modeller altında ölçümler yapmaktadır (Kıyat, 2012). Dolayısıyla sektör ayrımı gözetmeksizin farklı organizasyonlarda kurumsal itibarın hangi bileşenlerden oluştuğu ve bu bileşenlerin kurumu nasıl temsil edebileceği üzerinde farklı ölçekler geliştirilmiştir (Öncel, 2010).

Kurumsal itibarı ölçen birden fazla geliştirilmiş bu ölçeklerin çoğu Amerika temellidir. Bunlardan bazıları farklı dergilerin “en beğenilen” sıralamasını oluşturmada kullandıkları ölçeklerdir. Diğerleri ise akademik yazarlar, çeşitli halkla ilişkiler, danışmanlık şirketleri ve İtibar Enstitüsü tarafından geliştirilen ölçeklerdir (Özgöz, 2011:32). Bu ölçeklerden bazıları aşağıda bulunan tablo 3’te gösterilmektedir.

Dünya’da itibar araştırmaları içerisinde en eski ve en saygın kabul edilen araştırmaların başında *Fortune Dergisi* tarafından 1984 yılından itibaren her yıl düzenlenen ve itibar ile kâr arasındaki ilişkiyi ele alan AMAC (America’s Most Admired Companies) Amerika’nın en beğenilen işletmeleri araştırması gelmektedir (Tinic, 2014). Fortune kriterleri daha çok, üst düzey yöneticiler, orta kademe yöneticiler ve finansal analistlerin şirket hakkında sınırlı kriterlere dayalı çeşitli sorular yöneltilmesi ile elde edilen sonuçları içermektedir (Schwaiger, 2004: 52). Tablo 3’te bu modelin 8 kriteri yer almaktadır.

Kurumsal itibar yönetimi konusunda ilk olarak 1999 yılında iş ve ekonomi dergisi *Capital’in* öncülüğünde gerçekleştirilen araştırma ile Türkiye’de en beğenilen kuruluşlar belirlenmiştir. Son yıllarda bu araştırmalara düzenli olarak aynı dergi tarafından yürütülmekte ve iş dünyasında büyük bir ilgi ile sonucu beklenmektedir. Bu araştırma, iş dünyasında özellikle yöneticiler perspektifinden, aynı sektör içerisinde yer alan farklı kuruluşları değerlendirilmeleri ile şekillenmektedir (Öncel, 2010:90).

Fombrun ve Shanley (1990), işletmelerin geçmiş ve güncel faaliyetlerinin ilişkisi üzerine bir ölçüm model geliştirmişlerdir. Bu modelde ürün çeşitliliği, kârlılık, risk, reklam ve sosyal sorumluluk geçmiş işletme faaliyetlerini; pazar riski ve performansı, basın açıklamaları, temettü gelirleri(kar payı geliri) ve kurumsal sahiplik güncel işletme faaliyetlerini oluşturmaktadır (Fombrun ve Shanley, 1990: 236).

Aaker (1997) ise kurumsal itibarı ölçmek için kurumsal itibar bileşenleri olarak samimiyet, heyecan, yeterlik, çok yönlülük ve sağlamlık olarak belirlenmiştir (Aaker,

1997:348-349). Davies ve diğeri (2001); Aaker (1997) tarafından geliştirilen ve dışsal paydaşlar (tüketiciler) üzerine uygulanan ölçek, içsel paydaşlar (çalışanlar) üzerinde kullanılmışlardır. Davies ve Chun (2002), Davies ve diğeri (2001) tarafından geliştirilen, kimlik ve imajın birleşiminden oluşan kurumsal kişilik ölçeğini kullanmışlardır (Davies ve Chun, 2002:144). Bu ölçekte yer alan temel bileşenler uygunluk, kabiliyet, girişimcilik, şıklık, bencillik/acımasızlık, maçoluk ve formalitesizlik olarak sıralanmıştır (Özbay ve Selvi, 2014).

Öte yandan *RepTrak modeli*, İtibar Enstitüsü'nün (Reputation Institute) itibar ölçümü için kullandığı patentli bir araçtır. RepTrak modelinin 7 ana boyut etrafında 23 anahtar gösterge ile çalışmaktadır. RepTrak modelinde kurumlar saygı, hayranlık, duygusal etki ve güven kriterleri etrafında ürünler/hizmetler, yenilik, çalışma ortamı, yönetim, kurumsal vatandaşlık, liderlik ve yönetim boyutlarıyla değerlendirilir (Özgöz, 2011).

Bir başka ölçüm modeli olan "*Delahaye endeksi*" ise Amerika'nın önde gelen ulusal haber kaynaklarında (New York Times ve The Wall Street Journal, Fortune Dergisi) yer alan haberleri takip ederek ayrı ayrı şirketlerin yer aldığı haberleri olumlu ve olumsuz itibar bileşenlerine göre değerlendirerek ilk 100 şirketi sıralamaktadır. Değerlendirmede kıstas olan itibar bileşenleri şunlardır: pay sahipleriyle ilişkiler, finansal yönetim, ürün ve hizmetler, örgütsel tutarlılık ve örgütsel güçtür (Özgöz, 2011).

Yukarıda bahsedilen, kurumsal itibar ölçüm modelleri tablo 3'te bileşenleri ile birlikte gösterilmiştir. Bu araştırmada kurumsal itibar bileşenleri boyutu kapsamında ölçüm modelleri içerisinde 1999 yılında Fombrun tarafından geliştirilen "*İtibar Katsayısı ölçeği*" kullanılmıştır.

**Tablo 3: Kurumsal İtibarın Ölçümünde Kullanılan Bazı Modeller ve Ölçekler**

<b>İtibar Ölçeği</b>	<b>Ölçüm Kriterleri</b>	
Fortune İtibar Endeksi	<ol style="list-style-type: none"><li>1. İşgücünü cezp etme</li><li>2. Yönetim Kalitesi</li><li>3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk</li><li>4. Yaratıcılık ve Yeniliklere Açık Olma</li><li>5. Ürünlerin veya Hizmetlerin Kalitesi</li><li>6. Şirket Varlıklarının Akılcı Kullanımı</li><li>7. Finansal Güç ve Sağlamlık</li><li>8. Uzun Vadeli Yatırım Değeri</li></ol>	
Fombrun ve Shanley (1990)	<b>Geçmiş Dönemin Etkisi</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ürün Çeşitliliği,</li><li>2. Kârlılık,</li><li>3. Risk,</li><li>4. Reklam,</li><li>5. Sosyal Sorumluluk</li></ol>	<b>Güncel Dönemin Etkisi</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Piyasa Riski ve Performansı,</li><li>2. Basın Açıklamaları,</li><li>3. Temettü Gelirleri,</li><li>4. Kurumsal Sahiplik</li></ol>
Aaker (1997)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Samimiyet,</li><li>2. Heyecan,</li><li>3. Yeterlik,</li><li>4. Çok Yönlülük,</li><li>5. Sağlamlık.</li></ol>	
Davies ve Chun (2002)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Uygunluk,</li><li>2. Kabiliyet,</li><li>3. Girişimcilik,</li><li>4. Şıklık,</li><li>5. Bencillik/Acımasızlık,</li><li>6. Maçoluk,</li><li>7. Formalitesizlik</li></ol>	
Global Repruck Pulse	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ürün ve Hizmetler,</li><li>2. Yenilikçilik,</li><li>3. Çalışma Ortamı,</li><li>4. Vatandaşlık,</li><li>5. Yönetim,</li><li>6. Liderlik,</li><li>7. Finansal Performans</li></ol>	
Cravens ve diğerleri	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Üretim Kalitesi,</li><li>2. Çalışanlar,</li><li>3. Dış İlişkiler,</li><li>4. Değişim ve Değer Yaratma,</li><li>5. Finansal Güç ve Kapasite,</li><li>6. Şirket Kültürü,</li><li>7. Maddi Olmayan Yükümlülükler</li></ol>	
Reputation Quotient -RQ (İtibar Katsayısı)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Duygusal Çekicilik</li><li>2. Ürün ve Hizmetler</li><li>3. Vizyon ve Liderlik</li><li>4. Sosyal ve Çevresel Sorumluluk</li><li>5. Çalışma Ortamı</li><li>6. Finansal Performans</li></ol>	

**Kaynak: Özbay, D. ve Selvi Y.(2014).** Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir Model Önerisi. *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 1.76, 135-159: **Sinan, Y. ve Kavas E. (2015).** Örgütsel Bağlılıkta Kurumsal İtibarın Rolü, *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 10.6, 833-854.

Yukarıdakilere ek olarak Little ve diğerleri, (2009) ise kurumsal itibarı açıklayan özellikleri şu şekilde belirtmiştir;

- Yönetim kalitesi,
- Ürün ve hizmetlerin kalitesi,
- Yenilikçilik,
- Uzun vadeli yatırım dengesi,
- Finansal sağlamlık,
- Yetenekli çalışanları çekme, geliştirme ve tutma yeteneği,
- Kurumsal varlıkların akılcı kullanımı,
- Toplum ve çevre sorumluluğu,

Bu çalışmada kurumsal itibarın bileşenleri kapsamında, kurumsal itibarı ölçmek için akademisyenlerce geliştirilen ölçekler arasında en çok atıf alanlardan birisi olan ve Reputation Institute tarafından hazırlanmış “İtibar Katsayısı (Reputation Quotient-R.Q.)” ölçeği kullanılmıştır. Kurumsal itibar bileşenleri başlığı altında, “İtibar Katsayısını” oluşturan bileşenlere aşağıda detaylı bir şekilde değinilmiştir. Araştırmanın kurumsal itibar değişkeni boyutunu da “İtibar Katsayısı” içerisinde yer alan bileşenler oluşturmaktadır.

### **3.6.Kurumsal İtibarın Bileşenleri**

Kurumsal itibarı ölçmek için literatürde yer alan araştırmacıların farklı çalışmaları incelendiğinde, itibarı açıklayan birden çok bileşen oluşturularak, bu bileşenler aracılığıyla itibarın ölçümü yapılmıştır (Fombrun, 1998). Yukarıdaki tablo 3’te bu bileşenlere, kurumsal itibarı ölçen ölçekler kapsamında yer verilmiştir.

Kurumsal itibar alanında yapılan pek çok çalışma olmasına rağmen uluslararası çapta tam olarak geçerlilik kazanmış bir kurumsal itibar ölçeği ortaya konamaması üzerine (Fombrun ve Gardberg, 2002); 1999 yılında Fombrun ve araştırma şirketi Harris Interactive (HI) tarafından oluşturulan (Shamma, 2012), literatürde çok sayıda atıf alan ve pek çok araştırmacı tarafından kullanılan “İtibar Katsayısı” modeli (Fombrun ve diğerleri, 2000:248), küresel bir kurumsal itibar ölçeği olarak geliştirilmiştir. Bu model

Harris Interactive ile Fombrun tarafından geliştirilerek İtibar Enstitüsü tarafından 1999-2005 yılları arasında farklı ülkelerde kullanılmıştır (Riel ve Fombrun, 2007: 248).

Aynı zamanda kurumsal itibar konusunda dünyada en önde gelen bilim adamlarından Charles Fombrun ve Cees Van Riel, kurumsal itibar konusunda araştırma ve danışmanlık hizmetleri vermek üzere, 1997 yılında İtibar Enstitüsünü (Reputation Institute)” de kurmuşlardır.

Literatürde çok sayıda atıf alan “İtibar Katsayısı” ölçeği kurumsal itibarı çok boyutlu bir yapı olarak ele alan, diğer ölçeklerin eleştirilmelerinin aksine finansal veriler yanında finansal olmayan verileri de değerlendiren, çok çeşitli paydaş gruplarının değerlendirmelerine dayanan bir ölçektir. İtibar katsayısı modelinde yer alan her bir bileşen, farklı paydaş gruplarının (çalışanlar, müşteriler yatırımcılar, toplumun geneli) gözünden kurumsal itibarı ölçmeye imkân sağlamaktadır (Alınışık ve diğerleri, 2010). Bu yönüyle, daha önce geliştirilen pek çok benzer ölçekten daha kullanışlı olan itibar katsayısı ölçeği, farklı ülkelerde yapılan pek çok araştırmada uygulanmış, geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili deneysel kanıtlar ortaya koymuştur (Chun, 2005). “İtibar Katsayısı” modeli yirmi adet yargıyı içeren; duygusal (cazibe) çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, sosyal ve çevresel sorumluluk, finansal performans gibi altı temel “boyuttan” ya da “bileşenden” oluşan bir kurumsal itibarı ölçen ölçektir (Fombrun ve diğerleri, 2000:253).

### **3.6.1. Duygusal (Çekicilik) Cazibe**

İtibar katsayısının temel bileşenlerinden biri olarak tanımlanan duygusal cazibe (çekicilik), şirket hakkında olumlu duygulara sahip olma, büyük bir oranda güven duyulan, beğenilen ve saygı duyma ile ilgili nitelikler olarak tanımlanmaktadır (Öncel, 2010). Diğer bir ifadeyle duygusal çekicilik kavramı, temel anlamda kurumun iç ve dış paydaşlar tarafından takdir edilmesi, saygınlığı ve kuruma karşı duyulan güven ile ifade edilmektedir (Tinic, 2014).

Duygusal cazibe, insanların bir kuruma ve onun ürettiği ürün ve hizmetlere karşı oluşturduğu duygusal bağ ve olumlu olarak besledikleri his, saygı, sempati ve hayranlık olarak da ifade edilmektedir. Aynı zamanda paydaşların kuruma duydukları güvenin bir ifadesidir. İtibarı yüksek kurumlar hakkında hem paydaşları hem de toplumun geneli tarafından güvenilir ve saygıdeğer olarak düşünülür ve insanlarda pozitif hisler oluşması

umulmaktadır. Bu sayede iyi itibara sahip olan kurumlar, iş arayanlar tarafından daha fazla tercih edilerek bir cazibe merkezi haline gelmesi kaçınılmazdır (Sinan ve Kavas, 2015:839).

Kurumsal itibarın oluşturulmasında sosyal paydaşların algılamalarını tespit etmek önemlidir. Çalışanlar, müşteriler, kamuoyu, yatırımcılar, yöneticiler, medya ve tüketici gibi grupların kurum hakkında ne düşündükleri ve sonrasında bağlılık dereceleri önem arz etmektedir (Dinçel, 2012). Bireylerin tercihlerini yaparken ve karar alırken gösterdikleri davranışların her zaman rasyonel modellerle açıklanması mümkün olamamaktadır. Ancak rasyonel olsun veya olmasın kişilerin herhangi bir nedenle bir kurumla duygusal bağ kurmaları, kurum hakkında iyi duygular beslemeleri kuruma güvenmeleri mümkün olabilir. Bu durumda kurumun bu kişilerin nezdinde itibarı da uzun vadede yükselmektedir (Işık, 2011). Dolayısıyla günümüzde kurumlar artık yüksek kaliteye, inovasyona, zaman ve para kazandırıcı teknolojilere yatırım yaparak paydaş değerini kısa sürede yükseltip, yöneticileri, çalışanları ve ağ ortaklarını kuruma çekmek ve elde etmek için duygusal bağlar, çekim alanları ve iletişim süreçleri kurgulamaktadırlar (Tinik, 2014).

### **3.6.2. Finansal Performans**

Kurumsal itibar açısından finansal performans, bir kurumun paydaşlarının, o kurumun kârlılığını, yatırım yapmak için ne derece uygun ya da riskli olduğu, rakiplerine göre ne durumda olduğu ve geleceğe yönelik beklentilerine ilişkin düşünce ve inançlarının bir ifadesidir. Dolayısıyla finansal performans, bir kurumun itibarı ile ilgili oldukça önemli bir göstergedir (Fisher, 1996). Diğer bir ifadeyle finansal performans, kurumun karlılık, yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini ifade etmektedir (Işık, 2011).

İyi bir kurumsal itibar daha yüksek düzeyde finansal getiri olanağı sağlar. Diğer bir ifadeyle kurumun iyi itibarı, finansal geri dönüşüm, daha kısa zamanda gerçekleşme imkânı sağlar (Grahame, 2002). Bu bağlamda kurumsal itibarın bileşenlerinden biri olan finansal performans bir güvenilirlik ölçüsü olarak, rakiplere göre güçlü performans, güçlü karlılık, düşük riskli yatırımlar ve büyüme sinyallerini gerektirmektedir (Dinçel, 2012). Dolayısıyla kurumun finansal açıdan güçlü olması, tüm paydaşlar, özellikle de yatırımcılar ve hissedarlar nezdinde kurumla ilgili olumlu bir algı oluşmasına katkıda



bulunmaktadır. Bu sayede, kurumsal itibar da olumlu yönde etkilenmektedir (Işık, 2011).

Finansal açıdan güçlü bir işletme karlılık oranı yüksek olan bir işletme olarak tanımlanabilir. Yeterli kaynağa sahip olan, karlılık oranı yüksek olan işletmeler yatırım amacıyla daha kolay risk alabilmekte ve böylece rekabette daha başarılı olabilmektedirler. Ekonomik alanda güçlü olan firmalar, küresel piyasada da diğer firmalara nazaran daha çok itibara sahip olacaklardır. İtibar beraberinde başarıyı, başarı da beraberinde güveni getirecektir (Deneçli, 2012:90).

### **3.6.3. Vizyon ve Liderlik**

Vizyon ve liderliğe ilişkin temel ifadeler daha çok yöneticilere yönelik nitelikleri tanımlamaktadır. Güçlü bir liderlik anlayışı, geleceğe ilişkin net vizyonu ve pazardaki fırsatları teşhis ederek, kurum için avantaja dönüştürebilme yetkinliği olarak açıklanmaktadır (Öncel, 2010).

Liderlik, belirli şartlar altında amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir. Kurumsal itibarın oluşturulmasında lider önemli bir rol üstlenir. İtibarı yönetmek kurum yöneticilerinin işidir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların desteğini de arkasına alarak kurumsal itibarı güçlendirmesi ve hedeflere ulaşması önemlidir. Başarılı bir lider, başarılı kurumsal itibar oluşturur (Özgöz, 2011). Kurumsal itibarın yönetilmesinde liderler söyledikleri ve yaptıklarıyla önemli bir semboldür. Örneğin kriz anında liderin davranışlar itibar üzerinde etkilidir (Deborah, 2004).

Vizyon ise, bir kurumun gelecekte hangi konumda olabileceğine ilişkin bir görüştür. Kurumun ileriki zamanlarda ulaşabileceği yer ve elde edebileceği başarılar ile ilgili bir tahayyül, gelecekle ilgili yol gösteren bir fotoğraf olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2007). Diğer bir ifadeyle vizyon oluşturma, kurumun gelecekte nasıl görüneceği, nasıl davranacağı ve hangi tercihlere sahip olacağına dair hayali bir resim yaratmak olarak da tanımlanabilir (Clayton, 2002: 152).

Vizyon, liderin önderliğinde kurumsal itibar oluşumuna yardımcı olur. Kurumsal itibarın önemli bir bölümü vizyonu geniş, önsezileri güçlü ve kurumun geleceğini görebilen liderler tarafından oluşturulur. Kurum liderinin itibarı ise kurumsal itibarın ve başarının ürünüdür. Kurumun konumu ve bulunduğu konumdaki fırsatları yakalayıp iyi

değerlendirebilme yeteneği kuruma değer katar ve kurumun dış çevrede olumlu bir lider görüntüsüne sahip olduğu anlamını sağlar. Lider itibarının unsurları; kurum yönetiminde güvenilirlik, doğruluk ve iç paydaşlarla etkili iletişimidir (Sinan ve Kavas, 2015).

Kurumsal itibar, işletmenin görünürdeki faaliyetlere ve olaylara verdikleri tepkilerin bir sonucu olduğu iddia edilmektedir. Kaliteli ürün yönetimi, insan kaynağını kullanması ve finansal performansının sonuçları varlık kurum itibarının varlık değerinin belirlenmesinde önemli göstergelerdir. Dolayısıyla liderin bahsedilen kurum faaliyetlerini kamuoyuna iletmesi kurum itibarının değerini etkilemektedir (Geppert ve Lawrence, 2008).

Kurumsal itibar açısından vizyon ve liderlik işletmenin gelecek için net bir vizyona ve mükemmel bir liderliğe sahip olması ve piyasa fırsatlarının farkında olup onlardan en yüksek düzeyde yarar sağlamasını anlatmaktadır. Başarılı bir liderlik ve yönetim, paydaşların işletmenin gelecekte de başarılı olacağı yönündeki inançlarını destekleyecektir. Bu da kurumsal itibar için önemli bir göstergedir. Başta yatırımcılar ve çalışanlar olmak üzere, tüm stratejik paydaşlar için işletmenin iyi yönetildiğini, geleceğe yönelik net bir vizyona ve güçlü beklentilere sahip olduğunu görmek, kurumun itibarının daha olumlu algılanmasını sağlayacaktır (Petrick ve diğerleri, 1999).

#### **3.6.4. Çalışma Ortamı**

Kurumsal itibarın oluşturulması ve korunmasında çalışanların rolü çok önemlidir. Çünkü işletmelerde insan sermayesi ve çalışan bilgisi taklit edilmesi güç bir değer olarak görülmektedir. Maddi olmayan bu varlıklar güçlü ve benzersiz olmasından dolayı sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturma yeteneğine sahiptirler. İnsan sermayesi ve yönetsel yeteneklerin organizasyonel performansa etkileri kurum itibarının algılanmasında önemli bir yer tutmaktadır (Cravens ve Oliver, 2006).

Çalışanların yüksek performans göstermeleri için gerekli koşullardan biri de, işyeri çevresinin heyecan verici olması ve çalışanları işe bağlamasıdır. Bu durum, kurumsal itibarın da güçlenmesine yol açmaktadır. Sürekli bir çalışan bağlılığı oluşturmak iyi bir kurumsal itibar için önemli, fakat genellikle gözden kaçırılan unsurlardan birisidir. Cinsiyet, renk, etnik köken gibi konularda ayırım yapmaksızın ılımlı bir işyeri ortamı oluşturma, kurumsal itibara büyük ölçüde katkıda bulunabilir (Alsop, 2004).

Bireyin işletme içinde kendini rahat hissetmesini sağlaması için iş tanımının ve hedeflerin belirgin olması, kurumun ve yöneticilerinin çalışanlarına adaletle yaklaşması, çalışanların fikirlerini dikkate alması ve kişinin kurumuna güvenmesi gerekmektedir. Çalışanlarda kurum için önemli oldukları hissini uyanması, performansları ile ilgili geri bildirim yapılması ve kurumla ilgili kararlara katılımları iş görenlerin kurumlarıyla olan bağlarını kuvvetlendirmektedir (Sinan ve Kavas, 2015:842).

Nitelikli işgücünün işletmeye çekebilme, işletmede barındırabilme sonucu, ürün ve hizmet kalitesinin, verimliliğin ve kurum performansının artmasını sağlamaktadır. Bunlara ek olarak çalışma ortamının elverişli olması, çalışan memnuniyetini arttırarak, çalışanların davranışları üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır. Bu durum müşteriler ve diğer bazı paydaşlar üzerinde pozitif yansımalar oluşturacaktır. Böylece kurumsal imaj ve iletişim iyileşerek uzun vadede kurumun itibarını da arttırabilecektir (Işık, 2011:118).

### ***3.6.5.Sosyal ve Çevresel Sorumluluk***

Sosyal sorumluluk, şirketlerin faaliyetlerini yürütürken, topluma ve tüm ilişkili olduğu çıkar gruplarına karşı sorumlu davranmaları gerektiğini ifade eden bir kavramdır (Bozkurt, 2011). Başka bir tanıma göre ise sosyal sorumluluk, bir işletmenin faaliyetlerinin toplum üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek ya da tamamen ortadan kaldırmak, uzun dönemde de olumlu etkilerini maksimize etmek konusundaki bağlılığıdır (Mohr ve diğerleri, 2001).

Sosyal sorumluluk, işletmelerin kar elde etme yükümlülüklerinin yanı sıra toplumdaki kişi ve kurumlara karşı da yükümlü olma ve cevap verme zorunluluğu olarak da ifade edilebilir. Sosyal sorumluluk kavramı işletmelerin paydaşlarının yararına olacak şekilde yönetilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Bu anlamda paydaş gruplarının tümünün hakları korunmalıdır ve hatta söz konusu grupların refahını önemli ölçüde etkileyecek kararların alınmasına katılmaları sağlanmalıdır (Aydemir, 2008:34).

Sosyal sorumluluk kavramı bir piramit olarak düşünülürse, kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik, yasal, ahlaki ve ihtiyari sorumluluk adı verilen dört türün birleşiminden meydana geldiği söylenebilir. Ekonomik ve yasal sorumluluklar, işletmelerin temel sorumluluklarını teşkil etmektedir. Etik sorumluluklar yasal mevzuatta yer almamakla birlikte işletmelerin vicdani sorumlulukları olarak ele

alınabilir. Gönüllü sorumluluklar ise, herhangi bir beklenti ya da zorlama olmaksızın, tamamen işletmelerin kendi inisiyatiflerine bağlı olarak yerine getirecekleri konuları kapsamaktadır (Carroll, 1991).

Çevresel sorumluluk ise, işletmelerin ekolojik faaliyetlerine değer biçilmesiyle değerlendirilmektedir. Çünkü çevreye duyarlılığın sergilenme derecesini ifade eden çevresel sorumluluk, kurumlar için edinilen itibarın korunmasında ve güçlendirilmesinde önemli bir unsurdur (Çakır, 2011).

Sonuç olarak, işletmelerin daha yaşanılabilir bir çevre ve daha iyi bir toplum oluşturmak için gönüllü olarak aldıkları kararlar ile ilgili görüşlerin toplamıdır (Gümüş ve Öksüz, 2009). Diğer bir ifadeyle çevresel ve sosyal sorumluluk işletmelerin içinde bulunduğu doğal çevreye ve etkileşim halinde olduğu sosyal çevreye, yani tüm paydaşlarına karşı ne derece sorumlu davrandıklarını göstermektedir (Friedman, 1970).

İşletmelerin sosyal ve çevresel sorumluluk politikaları, işletmelerin itibarlarını oluşturmada önemli bir yere sahiptir. İtibar değeri, bir paydaş algısıdır ve paydaşlar işletmeleri değerlendirirken, işletmelerin uyguladıkları sosyal sorumluluk faaliyetlerini dikkate almakta, topluma ilişkin sosyal performanslarını değerlendirmektedirler. Dolayısıyla sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelerin itibarını oluşturduğunu ve desteklediğini söylemek yanlış olmayacaktır (Dowling, 2004).

### **3.6.6. Ürün ve Hizmetler**

İşletmelerin paydaşları tarafından, işletmenin itibarı değerlendirirken, doğrudan işletmenin davranışları gözlemlenemediği için işletmenin daha önceki faaliyetlerinin çıktıları olan ürün ve hizmetlerin kalitesinin göstergeleri kullanmaktadır (Acquaah 2003: 388). Bu bağlamda kurumsal itibar çerçevesinden bakıldığında ürün ve hizmetler, başta müşteriler olmak üzere tüm paydaşların, bir işletmenin yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunması, ürün ve hizmetlerinin arkasında durması, yenilikçi ve ödenen parayı hak eden ürün ve hizmetler geliştirmesine ilişkin düşünce ve inançları ifade etmektedir (Shapiro, 1983). Dolayısıyla işletmelerin itibarlı olarak kabul edilmelerinde iyi kalitede, yenilikçi; ürün ve hizmet sunmaları oldukça büyük önem taşımaktadır (Fombrun, 1998).

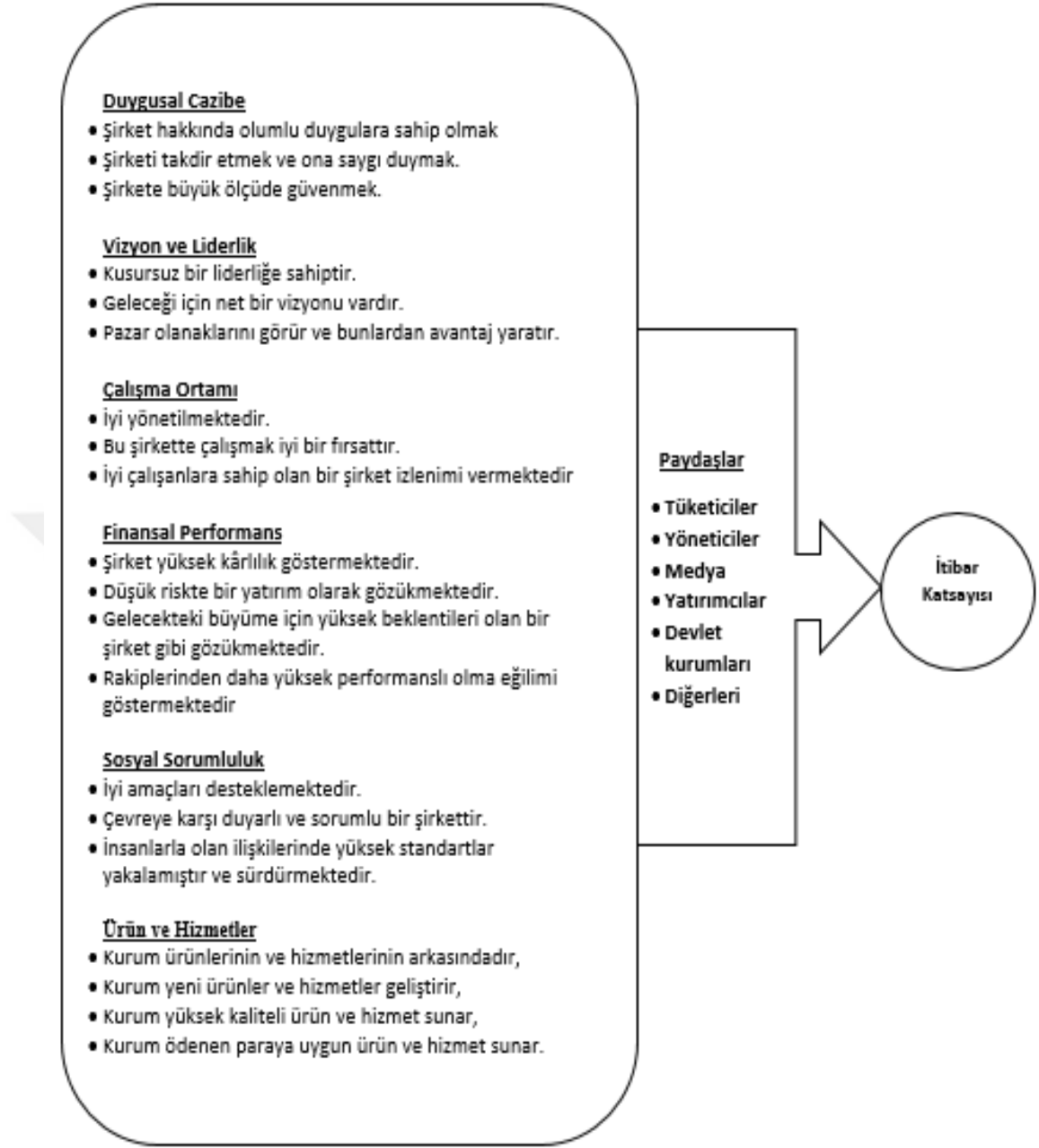
İşletmelerin iyi bir itibara sahip olmaları, yaptıkları işte asıl faaliyet alanı olan ürün ve hizmet kalitesindeki başarıları ile şekillenmektedir. Dolayısıyla topluma sunduğu ürün ve hizmetlerde kaliteyi, müşteri tatmini sağlayamayan bir işletme için itibardan

bahsetmek mümkün değildir. Bu bağlamda işletmelerin iyi bir itibara sahip olmaları, iyi ürün ve hizmet kalitesi sundukları anlamına gelmekte ve müşteri sadakati olarak işletmelere geri dönüşüm sağlamaktadır (Fombrun ve Shanley, 1990; Nguyen ve Leblanc, 2001).

Öte yandan çalışanlar, kalitesine inandıkları, topluma fayda sağlayan ürün ve hizmetleri müşterilere sunmak istemektedirler. Sürekli olarak müşterilerin ürün ya da hizmetlerden şikâyet ettikleri bir firma da çalışmayı, hiçbir iş gören istememektedir. Dolayısıyla itibar sahibi işletmelerin, ürün ve hizmetlerinden çalışanlarının gurur duymasını sağlamaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde müşteri ve çalışan bağlılığı sağlanabilir (Çiftçioğlu, 2008).

Sonuç olarak işletmelerin daha geniş kitlelere ulaşmaları ve piyasayla ilişki içine girmeleri için gereken en önemli somut değer işletmelerin ürün ve hizmetleridir. Kaliteli ürün ve hizmetlerin sunulması dış paydaşların işletmeyi sürekli olarak tercih etmesine neden olacaktır. Bununla birlikte paydaşların işletmeye olan bakış açıları da değişmekte ve işletmenin ürün ve hizmetleri ile ilgili yaşanan olumlu tecrübeler olumlu kurumsal itibar olarak geri dönmektedir. Diğer taraftan işletmenin ürün ve hizmetleri ile ilgili olumsuz tecrübeler de kurumsal itibarın yok olmasına sebebiyet vermektedir (Akgöz ve Solmaz, 2010; Sinan ve Kavas, 2015).

Van Riel ve Fombrun (2007), kurumsal itibar bileşenlerini, bileşenlerin temsil ettiği boyutları ve bunların paydaşları etkileyerek kurumsal itibara dönüşüm sürecini aşağıdaki şekil 11’de belirtmişlerdir.



**Şekil 11: İtibar Katsayısının Boyut ve Bileşenleri**

**Kaynak:** Van Riel, C.B.M. ve Fombrun, C.J (2007) *Essentials of Corporate Communication Implementing Practices for effective Reputation Management*, Routledge, NY; **Özgöz A. (2011)**, Tüketici Algısı Açısından Kurumsal İtibar İle Marka Değeri İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Yukarıdaki şekil 11’de görüldüğü gibi bir işletmeye ait kurumsal itibar, iç ve dış paydaşların o işletmeye yönelik algılarının altı farklı kurumsal itibar bileşenleri (boyutları) altında toplanması sonucu oluşmaktadır.

## BÖLÜM 4: OTEL İŞLETMELERİ

### 4.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Türkiye’de otel işletmelerinin ilk örneklerini Anadolu Selçuklu Devleti ve Osmanlı Devleti dönemlerinde kurulan hanlar ve kervansaraylar oluşturmaktadır. Modern anlamda Türkiye’de ilk otel ise 1892 yılında İstanbul Beyoğlu’nda hizmet vermeye başlayan Pera Palas otelidir (Batman ve Demir, 2015).

Türkiye’de 1983 yılında yürürlüğe giren 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu’ na göre Kültür ve Turizm Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından derlenen ve güncellenen mevzuatın 21.06.2005 tarih ve 25852 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin” 19. maddesine göre otel işletmeleri, “*asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler*” olarak tanımlanmaktadır.

Otel işletmeleri literatürde değişik kriterlere göre sınıflandırılmaktadır. Otel işletmeleri genel olarak büyüklükleri, faaliyet süreleri, karşıladıkları konaklama ihtiyacının türü, hukuki yapıları, belgeleri, ulaştırma araçları ile olan bağlantıları ve yıldız sistemine göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma türlerinin çoğunu Türkiye’de görmek mümkündür. Ancak Türkiye’de oteller yaygın olarak yukarıda söz edilen yönetmeliğe göre bir, iki, üç, dört, beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılmaktadır. Bunun yanında Türkiye’de otel işletmelerini belgelerine göre; *Turizm İşletme Belgeli* ve *Belediye Belgeli* olarak da sınıflandırılmaktadır.

Otel işletmelerinin genel özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Batman ve Demir, 2015);

- Otel işletmeleri zaman satar, satılmayan oda otel için kayıp olmaktadır.
- Otel işletmelerinde hizmetin üretimi ve tüketimi eşzamanlı yapılıdır.
- Otel işletmeleri emek- yoğun işletmelerdir, hizmetlerin sunumu büyük ölçüde insan gücüne dayanmaktadır.
- Otel işletmeleri dinamiktir, teknolojisi ve hizmet anlayışı sürekli değişmektedir.

- Otel işletmeleri günün 24 saati, haftanın 7 günü sürekli hizmet veren işletmelerdir.
- Otel işletmelerinde risk faktörü oldukça yüksektir, talep dalgalanmalarından çabuk etkilenir.
- Otel hizmetleri homojen olmayıp, heterojen olduğundan otel personeli arasında yakın iş birliği ve karşılıklı yardımı gerektirir.
- Otel işletmelerinde üretilen hizmet soyut olduğu için kalite standardı sorunu bulunmaktadır.

Otel işletmeleri sadece misafirlerin konakladıkları bir işletme değildir. Konaklamanın yanında iş görüşmelerinin yapıldığı, toplantı, konferans, rekreasyon ve eğlence imkanlarının sunulduğu ve aynı zamanda diğer endüstri ürünlerinin de önemli bir pazarı konumunda olan, işgücü istihdam edici ve döviz kazandırıcı etkisi özelliği ile yöre insanları için de önemli çekiciliğe sahip işletmelerdir (Batman ve Soybalı, 2009).

Aşağıda yerli ve yabancı literatürde ulaşılan otel işletmelerinde yapılan rekabet stratejileri, inovasyon ve kurumsal itibar ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

#### **4.2.Otel İşletmelerinde Rekabet Stratejileri**

Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde otel işletmelerinde uygulanan rekabet stratejilerine yönelik birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmalardan belli başlılarına aşağıda yer verilmiştir.

Chathoth ve Olsen (2005), konaklama endüstrisi rekabet stratejileri ve performans arasındaki ilişkiyi test eden çok boyutlu bir nedensel ampirik model geliştirmeye yönelik çalışma yapmışlardır. Porter'ın geliştirdiği stratejileri kullanarak karmaşıklığına ve çok değişkenli niteliğine hitap eden konaklama endüstrisi için çok boyutlu nedensel bir model geliştirmişlerdir.

Rodrigueza ve Lai (2014), yaptıkları çalışmada otellerin dışkaynaklarını, rekabet stratejileri ve varlık özgünlüğü kapsamında analiz etmişlerdir. Rekabet stratejileri, varlık özgünlüğü ve dışkaynak arasındaki ilişkiyi tespit etmek için kapsamlı bir model geliştirilmiştir. Araştırma sonuçları maliyet liderliği stratejisinin dış kaynak kullanımını olumlu ve kısmen etkilerken, farklılaşma stratejisinin dış kaynak kullanımına olumsuz etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca varlık özgünlüğü ile dış kaynak kullanım



seviyesi arasında negatif ilişki ortaya çıkmıştır. Dahası, varlık özgünlüğü, rekabet stratejileri ile dış kaynak kullanımı arasındaki ilişkiyi olumlu bir şekilde etkilemektedir.

Lo (2012), Çin'de Porter'ın genel stratejisinin oteller tarafından uygulanmasının incelenmesine yönelik yaptığı araştırmada, farklılaşmanın Çin otel endüstrisinde müşteri memnuniyetini etkileyen tek önemli ve kapsamlı strateji olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Türkay ve Pınar (2010), konaklama işletmelerinde enformasyon elde etme ve yaymanın farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri kapsamında farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarında maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini aynı anda ve etkin olarak uygulayan işletmeler enformasyon elde etme ve yayma konusunda daha etkin olduğu ortaya çıkmıştır.

#### **4.3.Otel İşletmelerinde İnovasyon**

Otel işletmelerinde uygulanan inovasyon faaliyetlerine yönelik yerli ve yabancı literatürde ulaşılan çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Çetintürk ve diğerleri (2015), Türkiye'deki beş yıldızlı konaklama işletmelerinin inovasyon yeteneği ile işletme performansı arasındaki ilişkide, müşteri değerinin bu ilişkideki aracı rolünü araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarında inovasyon yeteneği ile işletme performansı arasındaki ilişkide müşteri değerinin önemli bir aracılık rolünün bulunduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca inovasyon yeteneğinin, işletme performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Erdem ve diğerleri (2013), Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otellerde pazar yönlülük, inovasyon yönlülük ve işletme performansı arasındaki ilişkileri incelemeye ilişkin bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarında pazar ve inovasyon yönlülüğün, işletme performansı ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır. Pazar ve inovasyon yönlülük arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Ayazlar (2012), Kuşadasındaki beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik yaptığı doktora tez çalışmasında hizmet inovasyonu performansında, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarında örgütsel öğrenme ve

Çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının hizmet inovasyonuna olumlu etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Erdem ve diğerleri (2011), Antalya'daki 5 yıldıızlı otel işletmelerinde yenilikçilik ve işletme performansı ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarında, yenilikçilik ve işletme performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Durna ve Babür (2011), otel işletmelerinin ürün ve hizmetlerindeki yenilik uygulamalarını incelemek amacıyla yaptıkları araştırmada, otellerde uygulanan inovasyon türlerine örnek oluşturacak uygulamaları değerlendirmişlerdir.

Sezgin ve diğerleri (2008), 3,4,5 yıldıızlı otellerin menü planlaması ile ilgili olarak karşılaştırmalı bir analizi iereren araştırmada menü ile ilgili olarak yapılan pazar araştırmaları ve yenilikçilik çalışmalarını incelenmişlerdir.

Carvalho ve Costa (2011), yaptıkları çalışmalarında turizm sektöründe inovasyonun nasıl açıklanabileceğini incelemişlerdir. Bu amaç doğerultusunda Otel Entegre Yönetim Sisteminin uygulanması esas olarak örgütsel inovasyona katkı sağlaması açısından önemli bir yenilik olduğunu ortaya koymuşlardır.

Sintes ve diğerleri (2005), İşpanya'da özellikle Balear Adaları'ndaki turistik konaklama işletmeleri için hizmet sektöründeki teknolojik aktiviteyle ilgili ampirik kanıtlar sunmaktadır. Araştırma sonuçlarında ise daha yüksek kategorili otellerin alt kategori otellerden daha yenilikçi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca teknolojik yeniliklerin kullanım oranı yönetim otellerinde, zincir otellere oranla daha fazladır.

Tseng ve diğerleri (2008), yaptıkları çalışmada, hizmet ekonomisinde yenilikçiliğin önemi ve özellikle otel endüstrisi için Tayvan otellerinde yenilik yapılandırılmaları ile performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır. Çalışmada tüm oteller arasında daha iyi performansı geliştirmek için yenilik uygulanmasının gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır.

Vadell ve Sintes (2008), İşpanya'nın Balear adasındaki otel sektöründe dış ilişkileri geliştirmede internet yeniliğinin etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarında dış ilişkilerin gelişiminde, internet yeniliğinin olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

#### 4.4. Otel İşletmelerinde Kurumsal İtibar

Otel işletmelerinde kurumsal itibar konusuyla ilgili yapılan yerli ve yabancı literatürde ulaşılan çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Floreddu ve diğerleri (2014), otel endüstrisinde yaptıkları çalışmalarında sosyal medya iletişim stratejilerinin işletmelerin itibarına etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, kurumsal itibarı etkileyen çevrimiçi iletişim stratejilerinin geliştirilmesinin zorluklarıyla ilgili bilgiler sunmaktadır.

Stavrinoudis ve Chrysanthopoulou (2010), Atina-Attika'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde kurumsal itibarın oluşturulması, yönetilmesi ve kurumsal itibar ile liderlik arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik ilgili bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarında kurumsal itibar ile karizmatik liderlik arasında pozitif fakat güçlü olmayan bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Bozkurt (2011), Best Western otelinde itibar ve itibar yönetimi faaliyetlerinin müşteri tercihleri üzerindeki etkisini incelemeye yönelik doktora tez çalışması yapmıştır. Araştırma sonuçlarında işletmenin itibar yönetimi aktiviteleri ile işletmenin *imaj algısı* arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Erhan (2013), müşterilerin Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsal itibar algısını incelemeye yönelik yüksek lisans tezi yapmıştır. Araştırma sonuçlarında dış paydaşların (müşterilerin) genel olarak turizm işletmelerinin itibarını orta seviyede gördükleri gözlemlenmiştir.

## **BÖLÜM 5: ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Bu bölümde belirlenen araştırma konusunun araştırma ve uygulama sürecinden bahsedilmiştir. Araştırmanın amacı, araştırmanın uygulama alanı (evren ve örneklem), araştırmada kullanılan yöntem ve yaklaşım, araştırmanın hipotezleri, modeli, ölçeği, veri toplama tekniği, araştırmadan elde edilen veriler ve verilerin analizi sonucu ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

### **5.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişkide, kurumsal itibarın etkisini incelemektir.

Bu temel amaç kapsamında ulaşılmaması planlanan alt amaçlar ise;

- Otel işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejilerini tespit etmek,
- Otel işletmelerinde inovasyon faaliyetlerinin uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek,
- Otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejilerinin, inovasyon faaliyetlerine etkisini incelemek,
- Otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejilerinin, kurumsal itibarına olan etkisini incelemek,
- Otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejileri ile inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişkide otel işletmelerinin kurumsal itibarının etkisi olup olmadığını tespit etmek,
- Otellerin çeşitli yapısal özellikleri çerçevesinde çeşitli farklılık testleri yapmak,

### **5.2. Araştırma Yaklaşımı ve Yöntemi**

Literatür incelendiğinde bilimsel araştırmaların çeşitli kriterlere göre sınıflandırıldığı görülmektedir. Bilimsel bilgi üretmede kullanılan araştırma yaklaşımları, temel, uygulamalı, birincil, ikincil, teorik, deneysel, betimleyici ve keşfe yönelik araştırmalar şeklinde sınıflandırılmaktadır (Clark ve diğerleri, 1998). Amaçlarına göre araştırmaları ise keşfedici, tanımlayıcı (betimleyici) ve açıklayıcı (nedensel) araştırmalar olarak sınıflandırmak mümkündür (Altunışık ve diğerleri, 2007; Gegez, 2007; Kurtuluş, 2010). Bu yaklaşımlardan biri ya da birkaç tanesi bir araştırmada aynı anda birlikte

kullanılmaktadır (Ticehurst ve Veal, 2000). Keşifsel araştırmalar bir olguyu daha geniş ölçüde anlamak ya da tanımlanmış bir problemi belirginleştirmek için yapılan araştırmalardır. Ön araştırma niteliği taşıyan bu araştırmalar, aynı zamanda bir olgunun daha iyi anlaşılmasını ve problemin netleştirilmesini ve çalışılacak önemli değişkenleri tanımlamaya yönelik araştırmalardır (Gates ve McDaniel, 2010). Betimleyici araştırma ise, bir durumun doğal olarak gerçekteleği şekliyle bir resmini sunacak şekilde tasarlanmasıdır. Mevcut uygulamayı doğrulamak ve yargılamak için ya da teori geliştirmek için kullanılmaktadır (Joseph, 2011). Bu araştırma türünde, olay ve olgu arasındaki ilişkileri inceleyerek, niçin? ve nasıl? gibi soruların cevaplarını arayarak araştırmaya yardımcı olan bir yaklaşımdır (Ticehurst ve Veal, 2000). Bu bağlamda yürütölen bu araştırmada değişkenlerin tanımlanması, boyutlanması ve değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyma amaçlanmaktadır. Dolayısıyla araştırma keşifsel ve betimleyici araştırma özelliği taşımaktadır.

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin kullanılmasında uygulama alanının geniş olması, gerçekteleğinin nesnel olması ve araştırma sonuçlarının daha büyük kitlelere genellenebilmesi gibi nedenler yer almaktadır.

### **5.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme**

Araştırma sonuçlarını genellenmek istediğimiz, araştırmanın çalışma evrenini Türkiye genelinde faaliyet gösteren, Kùltür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletme belgesine sahip 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Otel işletmelerinin her birini temsil eden bir üst düzey yönetici, araştırma konusuyla ilgili bilgi veren kişi olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma konusunun uygulama alanını oluşturan otel işletmelerinin oluşturduğu evrenini belirlemek için T.C. Kùltür ve Turizm Bakanlığının resmî web sayfasından yararlanılmıştır (<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html> ). T.C. Kùltür ve Turizm Bakanlığı 30 Nisan 2016 tarihli verilere göre Türkiye'de 7 bölgede ve 43 ilde faaliyet gösteren toplam 519 adet 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır ve araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

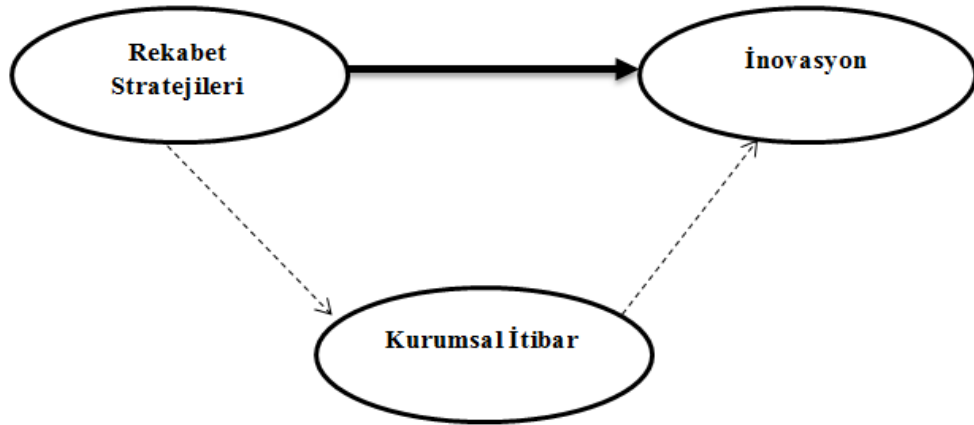
Araştırmanın evreni ulaşılabilir büyüklükte olduğu için tam sayım yöntemi ile evrendeki tüm otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerine ulaşılması amaçlandığından, örneklem oluşturulmamıştır. Türkiye'deki tüm 5 yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerine yüz yüze, telefon ve e-posta yoluyla ulaşılarak anketler dağıtılmıştır. Her

otelden bir üst düzey yöneticiye anket uygulanmıştır. 43 ilde dağıtılan anketlerin 27'iden 330'ü geri dönüş yapmıştır. Geri dönüşü olan 330 anketten 27' adeti yöneticiler tarafından anket sürecine uygun bir şekilde doldurulmadığı için araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Sonuç olarak 303 adet değerlendirilebilir anket ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada çalışma evreni (uygulama alanı) olarak 5 yıldızlı otel işletmelerinin tercih edilmesindeki belli başlı amaçların başında; 5 yıldızlı otel işletmelerinin diğer otel işletmelerine göre ekonomik olarak daha gelişmiş, daha fazla kurumsallaşmış ve nitelik bakımından da daha üst düzey olmasıdır. Bu oteller üst düzey misafirlere hitap ettiği için lüks hizmet veren işletmelerdir. Dolayısıyla araştırma konusuna bu özelliklerinden dolayı daha uygun olduğu düşünüldüğü için çalışma evreni olarak tercih edilmiştir.

#### 5.4. Araştırmanın Modeli

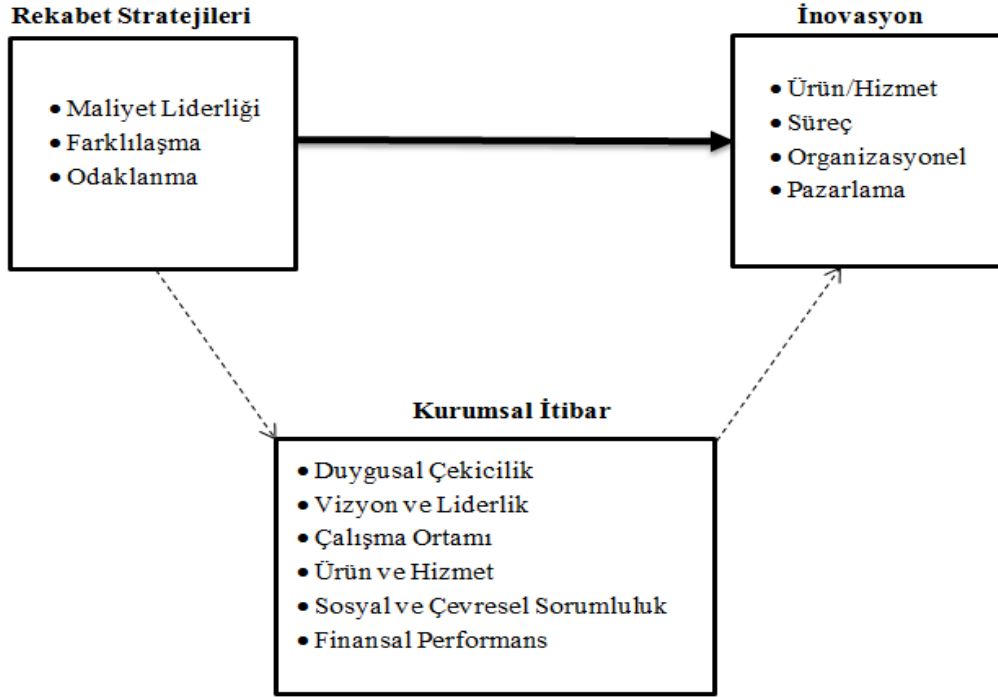
Araştırmanın modeli, araştırma konusuna ilişkin literatürden yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu modeli oluşturmak için rekabet stratejileri, inovasyon ve kurumsal itibar konularıyla ilgili literatür derinlemesine taranmıştır. Bu tarama sonucunda da genel ve ayrıntılı olmak üzere araştırmaya özgü model oluşturulmuştur.



#### Şekil 12: Araştırmanın Genel Modeli

Şekil 12’ de yer alan araştırmanın genel modelinde de görüldüğü gibi rekabet stratejileri ile inovasyon arasındaki doğrudan ilişki düz çizgilerle, üç değişken arasındaki dolaylı ilişki ise kesik çizgilerle ifade edilmektedir. Düz çizgi değişkenler doğrudan (moderatör) ilişkiyi, kesik çizgiler ise değişkenler arasındaki dolaylı (mediatör) ilişkiyi ifade etmektedir.

Şekil 13’te ise araştırmanın genel modelinde yer alan rekabet stratejileri, inovasyon ve kurumsal itibar değişkenlerine ilişkin alt boyutlar yer almaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiyi daha detaylı incelemek için ayrıntılı modelde yer alan alt boyutlar yararlanılmıştır.



**Şekil 13: Araştırmanın Ayrıntılı Modeli**

### 5.5. Modelde Yer Alan Değişkenler

Değişken, herhangi bir konuya ait ve birden çok değer alabilen bir özellik veya kavramdır. Bağımlı (etkilenen) ve bağımsız (etkileyen) değişken olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2007).

Araştırmanın modelinde de görüldüğü gibi araştırmada bir bağımsız, bir bağımlı ve bir de ara değişken olmak üzere üç genel değişken bulunmaktadır. Rekabet stratejileri bağımsız, inovasyon bağımlı, kurumsal itibar ise ara değişken olarak belirlenmiştir. Ayrıntılı modelde ise toplamda 13 değişken bulunmaktadır. Tablo 4’te de görüldüğü gibi bu değişkenlerden üç tanesi bağımsız (maliyet liderliği, farklılaşma, odaklanma), dört tanesi bağımsız (ürün/hizmet, süreç, pazarlama, organizasyonel), altı tanesi ise ara değişken (duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, sosyal ve çevresel sorumluluk) olma özelliğini taşımaktadır.

**Tablo 4: Modelde Yer Alan Değişkenler**

Değişkenler	Rekabet Stratejileri	İnovasyon	Kurumsal İtibar
<b>Bağımsız değişkenler (Etkileyen)</b>	Maliyet liderliği Farklılaşma Odaklanma		
<b>Bağımlı değişkenler (Etkilenen)</b>		Ürün Süreç Organizasyonel Pazarlama	
<b>Aracı değişkenler</b>			Duygusal Çekicilik Vizyon ve Liderlik Çalışma Ortamı Ürün ve Hizmet Sosyal ve Çevresel Sorumluluk Finansal Performans

### 5.6. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez, araştırmacının araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür bir ilişkinin olduğuna dair beklentilerini ve yargılarını ifade etmektedir. Dolayısıyla birçok durumda hipotezler, araştırmacının değişkenler arasında var olduğunu düşündüğü ilişkilere dair öngörüleridir (Altunışık ve diğerleri, 2007: 29). Araştırmada rekabet stratejileri, inovasyon ve kurumsal itibar değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemeye ilişkin geliştirilen 4 temel hipoteze aşağıda yer verilmiştir.

Günümüzde işletmelerin inovatif süreçler sayesinde pazara yeni ürünler sunmaları rekabetçi çabalar konusunda önem arz etmeye başlamıştır. Bir işletme, rekabetçi konumunu koruyabilmek için ürünlerinde sürekli inovasyon yapmak zorundadır. Dolayısıyla inovasyon kavramı günümüz ekonomik hayatında rekabet gücünün en önemli kavramlarından biri haline gelmiştir (Deniz, 2011).

Rekabet ortamında farklılaşma ihtiyacı inovasyon çabalarını yoğunlaştırırken, her inovasyon, rekabet koşullarını farklılaştırır ve rekabet avantajı kazanmak giderek zorlaşır. Kısacası rekabet ve inovasyon birbirlerini etkilemektedir. Rekabet, inovasyon girişimleri için bir araçtır. Öte yandan inovasyon, rekabeti daha yoğun hale getirerek destekler (Dereli, 2015).

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce inovasyonu, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Etkin bir stratejisi olmayan bir işletmenin inovasyon yönetiminin gerekli adımlarını



gerçekleştirmesi mümkün değildir (Cormican ve O'Sullivan, 2004: 819). Yamin ve diğerleri (1997) yaptıkları çalışmalarında örgütsel yenilik ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Cingula ve Veselica (2010) ise rekabet stratejisi ve inovasyon stratejisi arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Bu bilgiler kapsamında;

*H1: Otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejileri, inovasyon faaliyetlerini pozitif yönde etkilemektedir.*

Günümüzün yoğun rekabete dayalı iş dünyasında, iyi bir itibar işletmelere pek çok alanda ciddi rekabet üstünlükleri sağlamaktadır (Almaçık, 2011). Dolayısıyla birçok yazar, iyi bir itibara sahip olan işletmelerin önemli bir rekabet üstünlüğü elde ettiklerini ve daha çok müşteri çekme gücüne sahip olduklarını ileri sürmektedir (Walsh ve Beatty, 2007:127). Bu bağlamda sürdürülebilir rekabetin ya da stratejik rekabetin en önemli unsuru işletmelerin mevcut varlıkların etkin kullanılmasıdır. Bu anlamda kurumsal itibar işletmelerin en önemli varlıklarından biridir ve işletmelere rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamaktadır (Aydemir, 2008). Karahan (2009) hastaneler üzerine yaptığı çalışmada rekabet ile işletmelerin kurumsal itibarı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bilgiler kapsamında;

*H2: Otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejileri, kurumsal itibarı pozitif yönde etkilemektedir.*

Toplumsal beklentiler yaklaşımı içerisinde yer alan ve uygulanan araştırmalarda kurumların itibar düzeylerini belirlemek için kullanılan değerlendirme kriterleri büyük benzerlikler taşımaktadır. Örneğin yetenekli insan kaynağının istihdamı, yönetim kalitesi, sosyal sorumluluk çalışmaları, inovasyon, ürün ve hizmetlerin kalitesi, sektörel liderlik, finansal sağlamlık, çalışma ortamı, küresel düzeyde iş yapabilme yeteneği ve müşteri memnuniyeti gibi kriterler bu tür araştırmaların hemen hepsinde değerlendirme kriteri olarak kullanılmaktadır (Akbulut, 2011). İtibar aslında inovasyonun yayılmasını artırmak için etkili bir yoldur (Sichtmann, 2006).

Ou ve Hsu, (2013) yaptıkları çalışma ile kurumsal itibarın inovasyon performansını nasıl etkilediği ile ilgili çok az bilgi olduğu için; kurumsal itibar ile yenilikçi performans arasındaki etkileşim üzerinde, deneysel olarak insan sermayesi ve sosyal sermayenin denetleyici etkilerini test etmektedirler. Bu bağlamda;

*H3: Otel işletmelerinin kurumsal itibarı, uyguladığı inovasyon faaliyetlerini pozitif yönde etkilemektedir.*

Uzun dönemde değişimi yakalayabilmek, rekabet üstünlüğünü koruyarak yaşamını sürdürebilmek amacıyla, inovasyonu stratejik bir hedef haline getirecek, yenilikçi fikirleri dinlemeye ve üzerlerinde çalışarak geliştirmeye yönelik süreçlerin geliştirilmesine izin verecek bir örgüt yapısının ve kültürünün tasarlanarak sürdürülmesi gerekmektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010). Dolayısıyla itibar, inovasyonun itici gücü olarak görülebilmektedir. Kurumsal itibarın bu değeri rekabet avantajı ve inovasyon performansı üstünlüğüne yol açan belirli bir varlıktan türetilmiştir (Ou ve Hsu, 2013). Bu bağlamda;

*H4: Otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejileri ile inovasyon faaliyetleri arasında ilişkide, kurumsal itibarın aracı etkisi vardır.*

## **5.7. Verilerin Toplanması**

### **5.7.1. Veri Toplama Tekniğinin Belirlenmesi**

Rekabet stratejileri, inovasyon ve kurumsal itibar değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde, geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için gerekli verilerin toplanmasında nicel araştırma yönteminde yaygın olarak kullanılan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket, genellikle birbirine yakın alternatifleri içeren katılımcılara, daha önceden hazırlanmış soruların cevaplandırılması için oluşturulmuş bir formdur (Sekaran, 2003).

Araştırmada anket tekniğinin tercih edilmesinin en önemli nedenleri; araştırmanın uygulama alanının (tüm Türkiye) genişliği, verilere ulaşmada zaman ve maliyet açısından daha uygun olması, sayısal veriler içermesi, posta, telefon, internet ve karşılıklı görüşme şeklinde çeşitli yollarla yapılmaya imkan tanınması sıralanabilir.

### **5.7.2. Anketin Oluşturulması ve Pilot (Ön )Uygulama**

Araştırma konusuyla ilgili derinlemesine literatür taraması yapılmış, bu doğrultuda elde edilen dokümanlar ve bilgiler kapsamında araştırma anketi hazırlanmıştır. Anketin hazırlanmasında, daha önce araştırma konusuyla ilgili araştırmalarda yer alan değişkenler ile ilgili geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış ölçekler

incelenerek, araştırmanın yapısına ve uygulama alanına uygun olduğu düşünülen ifadelerden yararlanılmıştır.

Rekabet stratejileri, inovasyon ve kurumsal itibar değişkenleri ile ilgili turizm sektöründe yapılmış çalışmalardan yararlanılarak, anket formunda yer alan ifadeler otel işletmelerine uygun hale getirilmiştir. Bu konu ile ilgili alanında uzman 5 akademisyenden görüş alınarak, anket formundaki ifadeler oluşturulmuştur. Anket formunda yer alan önermeler İngilizce kaynaklardan Türkçe 'ye düzgün çevrilmesi için alanında uzman ve çeviri yapılan dile hâkim akademisyenlerden yardım alınmıştır. Anket formu oluşturulduktan sonra anket formunda yer alan önermelerin anlaşılır olup olmadığını test etmek için farklı bölgelerde bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticisi olan 6 kişiden görüş alınmıştır.

Anket formu dört ana bölümden ve toplam 50 önermeden oluşmaktadır. Birinci bölümde rekabet stratejilerini oluşturan maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri ile ilgili 13 önerme bulunmaktadır. Bu bölümdeki önermeler oluşturulurken aşağıdaki çalışmalardan yararlanılmıştır.

**Tablo 5: Araştırmada Kullanılan Rekabet Stratejileri Ölçekleri**

Rekabet Stratejileri	İfadeler	Yararlanılan Çalışmalar
Maliyet liderliği	İşletmemizde sıkı maliyet kontrolü yapılmaktadır.	Porter, (2008) Rodrigez ve diğerleri, (2014); Akçagün, (2011); Zehir, (2016); Akçi, (2012); Nayyar (1993); Allen ve Helms (2006); Bal, (2011); Tahralı ve diğerleri (2015) Dess ve Davis, (1984); Yamin ve diğerleri, (1999); Powers ve Hahn, (2004); Yamin ve diğerleri, (1997); Aziri ve Nedelea, (2013);
	İşletmemizde maliyetleri azaltmak için hizmetler standartlaştırılmaktadır.	
	İşletmemiz, tüm süreçlerde maliyetleri düşürmeye çalışmaktadır.	
	İşletmemiz rakiplerine göre daha düşük fiyat politikası izlemektedir	
	İşletmemizde düzenli olarak detaylı maliyet raporları hazırlanmaktadır.	
Farklılaşma	İşletmemiz rakiplerine göre daha hızlı yeni hizmet geliştirmektedir	
	İşletmemiz rakiplerine göre farklı özelliklere sahip, farklılaştırılmış hizmetler sunmaktadır	
	İşletmemiz markalaşarak farklılık sağlamaya çalışmaktadır.	
	İşletmemiz rakiplerine göre üstün kaliteye sahip hizmetler sunmaktadır.	
	İşletmemizde müşterilerimizin özel ihtiyaçlarını (çocuk bakımı vb.) karşılamaya yönelik hizmetler sunulmaktadır.	
Odaklanma	İşletmemiz yalnızca belli bir hizmet çeşidinin sunulmasına odaklanmaktadır	
	İşletmemiz yalnızca belli bir müşteri grubuna hizmet sunmaya odaklanmaktadır	
	İşletmemiz yalnızca belli bir bölgede hizmet vermeye odaklanmaktadır	

İkinci bölümde inovasyon türlerini oluşturan ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon ile ilgili 16 önerme bulunmaktadır. Bu bölümde bulunan önermeler ise aşağıdaki tabloda yer alan çalışmadan yararlanılarak oluşturulmuştur.

**Tablo 6: Araştırmada Kullanılan İnovasyon Ölçekleri**

İnovasyon türleri	İfadeler	Yararlanılan Çalışmalar
Ürün	İşletmemizde, mevcut hizmetlerin çıktı kalitesini arttırıcı yenilikler yapılmaktadır.	
	İşletmemizde, hizmetlerin çıktı maliyetini azaltıcı yenilikler yapılmaktadır	
	İşletmemizde, mevcut hizmetlerin işlevsel özelliklerinde müşteri açısından kullanım kolaylığı sağlayıcı yenilikler yapılmaktadır	
	İşletmemizde müşterilere, mevcut hizmetlerden tamamen farklı işlevsel özelliklere sahip yeni hizmetler sunulmaktadır.	
Süreç	İşletmemizin tüm süreçlerinde, değer katmayan faaliyet adımları ayıklanmaktadır	Ulusoy ve diğ, (2008)
	İşletmemizin tüm süreçlerinde, değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılmaktadır	
	İşletmemizin tüm süreçlerinde, (hizmetin) çıktı kalitesini arttırıcı yenilikler yapılmaktadır	
	İşletmemizde, verilen hizmet için gelen malzemelerin teslimatıyla ilgili süreçlerde değer katmayan faaliyetler ayıklanmaktadır	
Pazarlama	İşletmemizde, genel pazarlama faaliyetlerinde yenilikler yapılmaktadır	Tomlinson, (2010)
	İşletmemizde, yeni hizmetlerin fiyatlandırılmasında, çeşitli kriterlere göre yeni fiyatlama teknikleri geliştirilmektedir.	
	İşletmemizde, yeni hizmetlerin müşterilere ulaştırılması ile ilgili süreçlerde pazardaki satış kanallarını yenilemeye yönelik teknikler geliştirilmektedir.	
	İşletmemizde, yeni hizmetlerin tanıtımında kullanılan medya, reklam, müşteriye özel tanıtımlar, yeni marka sembolleri vb. gibi yeni promosyon teknikleri geliştirilmektedir.	
Organizasyonel	İşletmemizde genel iş yapış şekilleri ile ilgili usuller yenilenmektedir.	Hillman ve Kaliappen (2014)
	İşletmemizde departmanlar arası koordinasyonu kolaylaştırmaya yönelik yenilikler yapılmaktadır.	
	İşletmemizde İnsan kaynakları (personel seçimi, eğitim, performans ve kariyer yönetimi) sisteminde yenilikler yapılmaktadır.	
	İşletmemizde takım çalışmasını kolaylaştırmaya yönelik organizasyon yapısında yenilikler yapılmaktadır.	
		Tahralı ve diğerleri (2015)
		Vila ve Kuster, (2007)

Üçüncü bölümde ise kurumsal itibar bileşenlerini oluşturan duygusal çekicilik, ürün ve hizmet, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, sosyal ve çevresel sorumluluk, finansal performans ile ilgili ise 21 önerme bulunmaktadır. Kurumsal itibarla ilgili önermelerin oluşturulmasında ise Fombrun ve diğerleri (2000), Özgöz, (2011) ve Dinçer (2012) 'in çalışmalarından yararlanılmıştır.

**Tablo 7: Araştırmada Kullanılan Kurumsal İtibar Ölçekleri**

Kurumsal İtibar	İfadeler	Yararlanılan Çalışmalar
Duygusal Cazibe	İşletmemiz hakkında tüm paydaşlar (çalışan, müşteri, hissedar vb.) iyi duygulara sahiptir.	Fombrun ve diğ. (2000) Özgöz, (2011) Dinçer (2012)
	İşletmemize tüm paydaşlarca hayranlık duyulmaktadır.	
	İşletmemize tüm paydaşlarca saygı duyulmaktadır.	
	İşletmemize paydaşlarca büyük bir güven duyulmaktadır.	
Vizyon ve Liderlik	İşletmemiz mükemmel bir liderlik düzeyine sahiptir.	
	İşletmemizin gelecek için açık bir vizyonu vardır.	
	İşletmemiz pazarın fırsatlarını hemen fark ederek avantajlarını kullanır.	
Finansal Performans	İşletmemiz yüksek karlılığa sahiptir.	
	İşletmemiz düşük riskli bir yatırım aracıdır.	
	İşletmemizin gelecekte büyüme olasılığı yüksektir.	
	İşletmemiz rakiplerinden daha güçlü bir performans gösterme eğilimindedir.	
Çalışma Ortamı	İşletmemiz iyi yönetilmektedir.	
	İşletmemiz çalışmak için ideal bir yerdir.	
	İşletmemiz iyi çalışanlara sahiptir.	
Sosyal ve Çevresel Sorumluluk	İşletmemiz çevreye karşı sorumluluk sahibidir.	
	İşletmemiz toplumsal yararı olan projeleri desteklemektedir.	
	İşletmemiz insanlara davranmada yüksek standartları korur.	
Ürün ve Hizmet	İşletmemiz verdiği hizmetlerin her zaman arkasında durur.	
	İşletmemiz her zaman yenilikçi hizmetler geliştirir.	
	İşletmemiz her zaman yüksek kaliteli hizmetler sunar.	
	İşletmemiz müşterilerine ödenen paranın karşılığında iyi değerde hizmetler sunar.	

Dördüncü bölümde ise otel işletmeleri ve yöneticiler ile ilgili demografik özelliklerin yer aldığı ifadeler bulunmaktadır. Bu bölümdeki ifadeler oluşturulurken Mesci (2011), Bozkurt (2011)'un yaptığı çalışmalardan yararlanılmıştır.

Düzenlenen anket formunda araştırma konusunun başlığı ve araştırmanın amacı, araştırmacının iletişim bilgileri yer almaktadır. Araştırma konusuna ait değişkenlere yönelik soru ve önermeler açık, anlaşılır ve sade bir biçimde hazırlanmıştır. Ayrıca anket formunda kafa karıştırıcı, teknik ve çift içerikli sözcükler kullanılmadan da kaçınılmıştır.

Otel işletmelerinin yapısal özellikleri ve yöneticiler ile ilgili demografik özelliklerin yer aldığı bölümde kategorik soruların bulunduğu sözde ölçekler kullanılmıştır. Rekabet stratejileri, inovasyon ve kurumsal itibarla ilgili değişkenlerin yer aldığı bölümler için aralıklı ölçek kullanılmıştır. Ayrıca anket formunda değişkenlerle ilgili önermelerin

değerlendirilmesinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Otel yöneticilerinden, kendilerine sunulan anket formunda yer alan önermelere göre işletmelerini 1'den 5'e kadar oluşan puanlardan (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum) birini seçerek katılma veya katılmama derecelerini belirtmeleri istenmiştir. Bu ölçekte yer alan önermelerin bilgisayar destekli programa veri girişini kolaylaştırmak için, katılım derecelerini 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır. Ayrıca demografik özelliklerin yer aldığı bölümdeki sorular da ise "Cinsiyetiniz? 1-Kadın, 2-Erkek" şeklinde kodlamalar yapılmıştır.

#### **5.6.2.1. Pilot Uygulama**

08 Ağustos 2016- 10 Ekim 2016 tarihleri arasında Adana, Antalya, Aydın, Bolu, Hatay, Ordu, İzmit ve Sakarya illerindeki 5 yıldızlı otellere anket formu ulaştırılmıştır. Bu illerde bazıları yüz yüze bazıları ise e-posta yoluyla olmak üzere toplam 35 adet anket pilot uygulama için doldurulmuştur. Anketler her otel işletmesinde bir yöneticiye uygulanmıştır. Pilot uygulama sırasında soruların anlaşılabilirliği konusunda otel yöneticilerinden görüşler alınmıştır.

Ankette yer alan soruların içeriği, soruların sorulma şekli ve kullanılan kelimelerin anlaşılabilirliğine ilişkin yöneticilere görüşleri sorularak anket formunun geçerliliği sınanmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla uzman görüşleri ve elde edilen sonuçlar itibariyle geliştirilen anket formunun kapsam ve içerik açısından yeterli olduğu ortaya konulmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu belirleyebilmek için alfa katsayısının 0,70' den büyük olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2016). Ancak bazı araştırmacılar inceleme türü çalışmalarında 0,5'e kadar makul kabul edilebileceğini öngörmektedirler (Altunışık ve diğerleri, 2007:116). Bu bağlamda araştırmanın anket formunun, genel güvenilirlik testi sonucunda Cronbach Alpha değerinin 0,934 olduğu tespit edilmiştir. Test sonucunda verilerin genel Cronbach Alpha'sı 0,7 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir.

Pilot uygulama sonunda anket sorularında anlaşılmayan ve cevaplandırılması zor olan sorular tespit edilerek anket yeniden düzenlenmiştir. Tüm Türkiye genelindeki 5 yıldızlı

otellerin yöneticilerine 25 Aralık 2016- 02 Mayıs 2017 tarihleri arasında anket uygulanmıştır.

### **5.8. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği**

Geçerlilik testin bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır (Büyüköztürk, 2016). Diğer bir ifadeyle, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir. İçerik ve yapısal geçerlilik olmak üzere iki geçerlik türünden bahsetmek mümkündür. İçerik geçerliliği, anket sorularının yeterli sayıda ve ölçmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerdiğinden emin olmak için yapılır. Yapı geçerliliği ise ölçeğin hangi kavram ve özellikleri ölçtüğünün belirlenmesini incelemektedir (Altunışık ve diğerleri, 2007). Bu çalışmada kullanılan ölçek daha önce çeşitli araştırmalarda kullanılan ölçeklerden oluşturulmuştur. Bu doğrultuda alanında uzman 5 akademisyenden görüş alınarak, anket sorularının yeterli sayıda ve araştırma konusunu ne derece kapsadığını ve yansıttığını değerlendirerek anket formunun hazırlanması sağlanmıştır. Yapılan bu uygulamalarla anketin içerik geçerliliği sağlanmıştır. Yapı geçerliliği ise yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleriyle ortaya konulmuştur. Değişkenlerin faktör yükleri 0,3'ten büyük, özdeğer 1'den büyük olarak ortaya koyulmuştur. Ayrıca DFA ile modelin uyum iyiliği kabul edilebilir düzeydedir.

Güvenilirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır. Kullanılan başlıca güvenilirlik türleri; test-tekrar test, iki yarı test metodu, Kuder Richardson-20, eşdeğer form güvenilirliği ve Cronbach Alfa katsayısıdır (Büyüköztürk, 2016). Bu araştırmada güvenilirlik testi olarak Cronbach Alpha kullanılmıştır. Araştırmanın pilot uygulama süreci sonucu elde edilen 35 anketin genel güvenilirlik testine göre Cronbach Alpha değerinin 0,934 olduğu tespit edilmiştir. Test sonucunda verilerin genel Cronbach Alpha'sı 0,7 düzeyinin üzerinde olduğu görülmektedir. Tüm Türkiye genelindeki beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerine uygulanan ve geri dönüşü sağlanan 303 adet anketin Cronbach Alpha değerinin ise 0,924 olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alpha değeri 0,7 den büyük olan ölçekler güvenilir olduğu için araştırmanın ölçeği oldukça güvenilir bir ölçektir.

## **5.9. Verilerin Analizi**

Bu bölümde anket tekniği yoluyla elde edilen veriler çeşitli istatistiksel (SPSS ve LISREL) paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Belirlenen araştırma konusuna ilişkin araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik, araştırmanın yaklaşımına uygun olarak keşifsel ve betimsel istatistiksel testlere yer verilmiştir.

Bu araştırmada analiz testlerini uygulamadan önce elde edilen anketler genel olarak gözden geçirilmiş, eksik ve gelişigüzel doldurulmuş anketler analize alınmamıştır. Dolayısıyla sorunsuz verilerle çalışmak için anket verileriyle ilgili bazı ön çalışmalar yapılmıştır. Verilerin uç değerlerine bakılmış, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Tüm Türkiye genelindeki beş yıldızlı 519 otele ulaştırılan anketlerden 330 adet anketin geri dönüşü gerçekleşmiştir. Bu anketlerden 27 tanesi ön değerlendirmeye yönelik yapılan analizler sonucu araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Toplamda 303 adet veri ile analizler gerçekleştirilmiştir.

### **5.9.1. Araştırmada Verilerin Analizinde Kullanılan Teknikler**

Araştırma modelini oluşturan değişkenlere normallik testi uygulanarak verilerinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda verilerin dağılımına göre uygun analiz teknikleri tercih edilmiştir. Ayrıca verilerin güvenilirliği Crobach Alfa katsayısı ile test edilmiştir.

Bu araştırma modelini oluşturan değişkenlerle ilgili açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, farklılık testleri, yüzde, ortaya çıkma sıklığı (frekans) gibi keşifsel ve betimsel istatistiksel testler uygulanmıştır. Ayrıca oluşturulan araştırma modeli, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile incelenmiş ve analiz edilmiştir. Öte yandan araştırma kapsamında otel işletmelerinin yapısal özellikleri ile değişkenlerin arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için farklılık testleri de yapılmıştır.

## **5.10. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlanması**

Bu bölümde yapılan istatistiksel analizler sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bağlamda öncelikle araştırmaya katılan otel yöneticilerine yönelik demografik özelliklerin ve otel işletmelerine yönelik yapısal özelliklerin yer aldığı bulgulara; daha



sonra da araştırma modelinde yer alan değişkenlerle ilgili açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, Path analizi ve farklılık testleri ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

### 5.10.1. Demografik Bulgular

Aşağıda tablo 8’de yapılan frekans ve yüzde analizleri sonucu Türkiye genelinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerine ait belirli yapısal özelliklere yönelik bulgulara ve bu otellerdeki yöneticilere ait demografik bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 8: Otel İşletmelerinin Yapısal Özelliklerine Yönelik Bulgular**

İşletmenin faaliyet süresi	Frekans	Yüzde
Mevsimlik	82	27,1
Sürekli	221	72,9
İşletme Statüsü	Frekans	Yüzde
Bağımsız Yerli	127	41,9
Bağımsız Yabancı	4	1,3
Yerli Bir Zincire Bağlı	100	33,0
Yabancı Bir Zincire Bağlı	71	23,4
Diğer	1	0,3
İşletmenin sektördeki faaliyet süresi	Frekans	Yüzde
1 den az	5	1,7
1-5	92	30,4
6-10	59	19,5
11-15	53	17,5
16 ve üzeri	94	31,0
Oda Sayısı	Frekans	Yüzde
120 ve altı	14	4,6
120-249	101	33,3
250-499	138	45,5
500-749	32	10,6
750-999	6	2,0
1000 ve üzeri	12	4,0
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>

Tablo 8’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmelerinin büyük çoğunluğu *bağımsız yerli* statüsüne sahiptir. Yine önemli bir bölümünün de *yerli bir zincire bağlı* bir statüye sahip olduğu görülmektedir.

Otel işletmelerinin faaliyet sürelerine bakıldığında ise çoğunluğunun *sürekli* yani 12 ay boyunca hizmet veren otel işletmeleri olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun 250-499 arasında odaya sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca yine önemli bir kısmının da 120-249 arasında odaya sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunu sektörde 16 yıl ve üzeri bir sürede faaliyet gösterdiği görülmektedir. Ayrıca yine önemli bir

kısımının da sektörde 1-5 yıl arasında faaliyet gösterdiği yani daha yeni oldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 9: Otel Yöneticilerinin Özellikleriyle İlgili Bulgular**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	50	16,5
Erkek	253	83,5
<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
25-34	66	21,8
35-44	153	50,5
45-54	73	24,1
55-64	11	3,6
<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
İlköğretim	1	0,3
Lise	26	8,6
Ön Lisans	50	16,5
Lisans	203	67,0
Lisansüstü	23	7,6
<b>Öğrenim Alanı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Turizm	230	75,9
Diğer	33	24,1
<b>İşletmedeki Pozisyonu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Genel Müdür	90	29,7
Genel Müdür Yardımcısı	36	11,9
Önbüro Müdürü	131	43,2
Yiyecek-İçecek Müdürü	5	1,7
İKY Müdürü	21	6,9
Satış/Pazarlama Müdürü	10	3,3
Muhasebe Müdürü	5	1,7
Odalar Bölümü Direktörü	5	1,7
<b>Bulunduğu Oteldeki Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1 den az	30	9,9
1-5	148	48,8
6-10	61	20,1
11-15	38	12,5
16 ve üzeri	26	8,6
<b>Sektördeki Çalışma süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1-5	9	3,0
6-10	44	14,5
11-15	61	20,1
16 ve üzeri	189	62,4
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>

Tablo 9’da ise araştırmaya katılan beş yıldızlı otel yöneticilerinin özelliklerine yönelik bulgular yer almaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunu *erkek* (%83,5) olduğu, yöneticilerin genel olarak yaş ortalamalarının ise *35-44* arasında olduğu görülmektedir. Bunun yanında araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (% 67,0) *lisans* mezunu olduğu görülmektedir. Bunun yanında 1 kişi de olsa ilköğretim mezunu olan yöneticinin de olduğu görülmektedir. Öte yandan

lisansüstü öğrenim gören önemli bir oranda yöneticinin olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin büyük bir bölümünün (%75,9) *turizm mezunu* olduğu görülmektedir. Buna rağmen diğer bölümlerden (İşletme, İktisat vb) mezun olan yöneticilerin de olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun (%43,2) *Ön Büro* müdürü olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte otel yöneticilerinin önemli bir kısmının (%29,7) *Genel Müdür* ve (%11,9) *Genel Müdür Yardımcısı* gibi üst düzey yönetici olduğu görülmektedir. Öte yandan otel yöneticilerinin bulunduğu oteldeki çalışma süreleri çoğunlukla (%48,8) 1-5 yıl arası gibi kısa bir süre olduğu görülmektedir. Ancak yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%62,4) sektördeki çalışma sürelerinin ise 16 yıl ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır.

### **5.10.2. Faktör Analizine Yönelik Bulgular**

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni bir araya getirerek az sayıda anlamlı ve birbirinden bağımsız yeni faktörler bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Açımlayıcı faktör analizi (exploratory factor analysis) ve doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) olmak üzere ikiye ayrılır. Açımlayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkiden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem yapılırken; doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce belirlenen bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2016; Çokluk ve diğerleri, 2016). Dolayısıyla açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizine zemin hazırlarken, doğrulayıcı faktör analizi de önerilen bir model veya teoriyi test etmeye imkan sunmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2007).

Bu araştırmada, beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan ve araştırma modelinde yer alan rekabet stratejileri, inovasyon ve kurumsal itibar değişkenlerine hem açımlayıcı faktör analizi hem de doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Çünkü bu ölçeklerin yapı geçerliliğini sağlayabilmesi için açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Dolayısıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanan değişkenlere, doğrulayıcı faktör analizi uygulayarak doğruluğu denetlenmektedir (Karagöz, 2016).

### 5.10.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Yukarıda da belirtildiği gibi araştırma modelinin bağımsız değişkenini oluşturan rekabet stratejileri boyutuna ve araştırma modelinin bağımlı değişkenini oluşturan inovasyon ve kurumsal itibar boyutlarına açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi, verinin temelini oluşturan faktörün bir hipotez için yeterli olup olmadığını ve faktörlerin sayısını tespit etmek için kullanılır. Dolayısıyla teoriyi test eden değil, teori üreten bir tekniktir (Stevens, 2002).

Tablo 10’da Türkiye’deki beş yıldızlı otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejilerine yönelik açıklayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Rekabet stratejileri maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olmak üzere 3 temel boyut ve 13 ifadeden oluşmaktadır.

**Tablo 10: Rekabet Stratejilerine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları**

Rekabet Stratejileri İle İlgili İfadeler	Faktörler		
	F. S	O.S	M. L.S
İşletmemiz rakiplerine göre üstün kaliteye sahip hizmetler sunmaktadır(FS4)	,817		
İşletmemiz rakiplerine göre farklı özelliklere sahip, farklılaştırılmış hizmetler sunmaktadır (FS2)	,795		
İşletmemiz rakiplerine göre daha hızlı yeni hizmet geliştirmektedir (FS1)	,768		
İşletmemiz markalaşarak farklılık sağlamaya çalışmaktadır (FS3)	,728		
İşletmemiz yalnızca belli bir müşteri grubuna hizmet sunmaya odaklanmaktadır (OS2)		,808	
İşletmemiz yalnızca belli bir hizmet çeşidinin sunulmasına odaklanmaktadır (OS1)		,787	
İşletmemiz yalnızca belli bir bölgede hizmet vermeye odaklanmaktadır(OS3)		,657	
İşletmemiz, tüm süreçlerde maliyetleri düşürmeye çalışmaktadır (MLS3)			,806
İşletmemizde maliyetleri azaltmak için hizmetler standartlaştırılmaktadır (MLS2)			,739
İşletmemizde sıkı maliyet kontrolü yapılmaktadır (MLS1)			,450
<b>Özdeğer</b>	<b>2,656</b>	<b>1,653</b>	<b>1,419</b>
<b>Açıklanan Varyans %</b>	<b>26,559</b>	<b>16,529</b>	<b>14,188</b>
<b>Toplam Varyans %</b>	<b>57,277</b>		
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization			
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>			,714
<b>Approx. Chi-Square</b>			561,694
<b>Bartlett's Test of Sphericity,</b>			,000
<b>df</b>			45

\* **F.S:** Farklılaşma Stratejisi, **O.S:** Odaklanma Stratejisi, **M.L.S:** Maliyet Liderliği Stratejisi

Araştırmada veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının değerlendirmek amacıyla Kaiser Mayer Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testleri

uygulanmıştır. Genel olarak literatürde, veri setinin faktör analizine uygun olması için KMO değerinin 0,50'den büyük olması kabul edilir (Field, 2007). Bu düzeyler genel olarak 0,50 zayıf; 0,60 orta; 0,70 iyi; 0,80 çok iyi ve 0,90 mükemmel olduğunu ifade etmektedir (Karagöz, 2016). Bartlett testi sonucunun da 0,05'ten küçük, yani anlamlı olması gerekmektedir (Çokluk ve diğerleri, 2016). Bu doğrultuda tablo 11 incelendiğinde, araştırma modelinin bağımsız değişkeni olan rekabet stratejilerinin KMO değerinin (0,714) iyi derecede yeterli, Bartlett testi değerlerinin de ( $P=0.000<0,05$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.

Veri setine yönelik yapılan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve Varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Rekabet stratejilerini oluşturan üç boyutta toplam 13 ifade yer almaktadır. Maliyet liderliği stratejisi 5 ifadeden, farklılaşma stratejisi 5 ifadeden ve odaklanma stratejisi de 3 ifadeden oluşmaktadır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda da rekabet stratejilerini oluşturan 3 boyut elde edilmiştir. Ancak bu 13 ifadeden, 3 ifadenin (**FS5: İşletmemizde müşterilerimizin özel ihtiyaçlarını (çocuk bakımı vb.) karşılamaya yönelik hizmetler sunulmaktadır**, **MLS4: İşletmemizde rakiplerine göre daha düşük fiyat politikası izlemektedir**, **MLS5: İşletmemizde düzenli olarak detaylı maliyet raporları hazırlanmaktadır**) faktör yükünün 0,40'ın altında olmasından dolayı ölçekten çıkarılmıştır. Faktör yüklerinin 0,40 ve üzeri olması geçerli bir düzey olarak kabul edilebilir (Tavşancıl, 2002; Field, 2007). Faktör analizi sonucu ortaya çıkan bu üç boyuttan maliyet liderliği 3 ifadeden, farklılaştırma 4 ifadeden, odaklanma ise 3 ifadeden oluşmaktadır. Bu 3 ifade çıkarıldıktan sonra tekrar analiz yapılmıştır.

Rekabet stratejilerine yönelik yapılan varyans testi sonucunda öz değerin 1'in üzerinde olduğu, teorik olarak tanımlanan maddelerin kendi faktörlerinin altında 3 faktör olarak toplandığı görülmektedir. *Farklılaşma stratejisinin* özdeğerinin 2,656, varyans oranının % 26,559 faktör yüklerinin ise 0,728 ile 0,817 arasında; *maliyet liderliği stratejisinin* özdeğerinin 1,419, varyans oranının %14,188, faktör yüklerinin ise 450 ile 806 arasında ve *odaklanma stratejisinin* ise özdeğerinin 1,653, varyans oranının % 16,529 faktör yüklerinin ise 657 ile 828 arasında olduğu görülmektedir. Bu üç faktörün, faktör yükünde açıklanan toplam varyans oranı % 57, 277 olduğu tespit edilmiştir. Tavşancıl

(2002)'a göre ise sosyal bilimlerde yapılan analizlerde varyans oranları % 40 ile %60 arasında değişmesi yeterli kabul edilmektedir.

Tablo 11'de açıcı faktör analizinin yapıldığı bir diğer değişken olan otel işletmelerinde uygulanan inovasyona yönelik bulgular bulunmaktadır.

**Tablo 11: İnovasyona Yönelik Açıcı Faktör Analizi Bulguları**

İnovasyon İle İlgili İfadeler	Faktörler		
	P.İ	O.İ	S.İ
İşletmemizin, genel pazarlama faaliyetlerinde yenilikler yapılmaktadır (Pİ1)	,808		
İşletmemizde, yeni hizmetlerin müşterilere ulaştırılması ile ilgili süreçlerde pazardaki satış kanallarını yenilemeye yönelik teknikler geliştirilmektedir (Pİ2)	,793		
İşletmemizde, yeni hizmetlerin fiyatlandırılmasında, çeşitli kriterlere göre yeni fiyatlama teknikleri geliştirilmektedir(Pİ3)	,728		
İşletmemizde, yeni hizmetlerin tanıtımında kullanılan medya, reklam, müşteriye özel tanıtımlar, yeni marka sembolleri vb. gibi yeni promosyon teknikleri geliştirilmektedir(Pİ4)	,703		
İşletmemizde takım çalışmasını kolaylaştırmaya yönelik organizasyon yapısında yenilikler yapılmaktadır(Oİ1)		,825	
İşletmemizde insan kaynakları (personel seçimi, eğitim, performans ve kariyer yönetimi) sisteminde yenilikler yapılmaktadır(Oİ2)		,800	
İşletmemizde departmanlar arası koordinasyonu kolaylaştırmaya yönelik yenilikler yapılmaktadır(Oİ3)		,774	
İşletmemizde genel iş yapış şekilleri ile ilgili usuller yenilenmektedir(Oİ4)		,612	
İşletmemizin tüm süreçlerinde, değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılmaktadır(Sİ2)			,801
İşletmemizin tüm süreçlerinde, değer katmayan faaliyet adımları ayıklanmaktadır (Sİ1)			,706
İşletmemizde, hizmetlerin çıktı maliyetini azaltıcı yenilikler yapılmaktadır (Üİ2)			,641
İşletmemizde, verilen hizmet için gelen malzemelerin teslimatıyla ilgili süreçlerde değer katmayan faaliyetler ayıklanmaktadır(Sİ3)			,514
İşletmemizin tüm süreçlerinde, çıktı kalitesini artırıcı yenilikler yapılmaktadır (Sİ4)			,458
İşletmemizde, mevcut hizmetlerin çıktı kalitesini artırıcı yenilikler yapılmaktadır (Üİ1)			,447
<b>Özdeğer</b>	<b>6,435</b>	<b>1,430</b>	<b>1,103</b>
<b>Açıklanan Varyans %</b>	<b>45,965</b>	<b>10,212</b>	<b>7,882</b>
<b>Toplam Varyans %</b>	<b>64,059</b>		
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization			
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>	<b>,905</b>		
<b>Approx. Chi-Square</b>	<b>2333,170</b>		
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>,000</b>		
<b>df</b>	<b>91</b>		

\*P.İ: Pazarlama İnovasyonu; O.İ: Organizasyonel İnovasyon; S.İ: Süreç İnovasyonu; Üİ: Ürün İnovasyonu

Tablo 11 incelendiğinde inovasyon boyutuna yönelik veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının değerlendirmek amacıyla Kaiser Mayer Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testleri uygulanmıştır. Bu doğrultuda araştırma modelinin bağımlı değişkeni olan inovasyon boyutunun KMO değerinin (0,905) mükemmel düzeyde, Bartlett testi değerlerinin de ( $P=0.000<0,05$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla inovasyon boyutuna ait bu veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.

Veri setine yönelik yapılan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve Varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. İnovasyon değişkenine yönelik oluşturulan 4 boyutta toplam 16 ifade yer almaktadır. Ürün inovasyonu 4 ifadeden, süreç inovasyonu 4 ifadeden, pazarlama inovasyonu 4 ifadeden ve organizasyonel inovasyon da 4 ifadeden oluşmaktadır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda inovasyona yönelik faktörler 3 boyut altında toplanmıştır. Bu 16 ifadeden, 2 ifadenin (**Üİ3**: *İşletmemizde, mevcut hizmetlerin işlevsel özelliklerinde müşteri açısından kullanım kolaylığı sağlayıcı yenilikler yapılmaktadır*, **Üİ4**: *İşletmemizde müşterilere, mevcut hizmetlerden tamamen farklı işlevsel özelliklere sahip yeni hizmetler sunulmaktadır*) faktör yükünün 0,40'ın altında olmasından dolayı analiz dışında tutulmuş ve ölçekten çıkarılmıştır. Bu iki ifade çıkarıldıktan sonra tekrar analiz yapılmıştır.

İnovasyon boyutuna yönelik yapılan varyans testi sonucunda öz değerlerin 1'in üzerinde olduğu 3 faktör ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu üç boyuttan pazarlama inovasyonu 4 ifadeden, organizasyonel inovasyon 4 ifadeden ve süreç inovasyonu ise 6 ifadeden oluşmaktadır. Ürün inovasyonu boyutu içerisinde bulunan 2 ifadenin faktör yükü düşük olduğu için çıkarılmış, diğer iki ifadenin de süreç inovasyonu boyutu altında toplandığı görülmüştür. Bu bağlamda *pazarlama inovasyonunun* özdeğerinin 6,435, varyans oranının % 45,965, faktör yüklerinin ise 703 ile 808 arasında; *organizasyonel inovasyonunun* özdeğerinin 1,430, varyans oranının % 10,212 faktör yüklerinin ise 612 ile 825 arasında ve *süreç inovasyonunun* özdeğerinin 1,103, varyans oranının ise % 7,882, faktör yüklerinin ise 447 ile 801 arasında olduğu görülmektedir. Bu üç faktörün, faktör yükünde açıklanan toplam varyans oranının ise % 64,059 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 12’te açılımlayıcı faktör analizinin yapıldığı bir diğer değişken olan otel işletmelerinin kurumsal itibarına yönelik bulgular bulunmaktadır.

**Tablo 12: Kurumsal İtibara Yönelik Açılımlayıcı Faktör Analizi Bulguları**

Kurumsal İtibar ile İlgili İfadeler	Faktörler		
	Ü.H	D.C	F.P
İşletmemiz verdiği hizmetlerin her zaman arkasında durur (ÜH1)	,756		
İşletmemiz toplumsal yararı olan projeleri desteklemektedir (SÇS3)	,714		
İşletmemiz iyi çalışanlara sahiptir (ÇO3).	,676		
İşletmemiz her zaman yenilikçi hizmetler geliştirir (ÜH2).	,636		
İşletmemiz her zaman yüksek kaliteli hizmetler sunar(ÜH3).	,548		
İşletmemiz müşterilerine, ödenen paranın karşılığında iyi değerde hizmetler sunar (ÜH4).	,507		
İşletmemiz iyi yönetilmektedir (ÇO1).	,490		
İşletmemize tüm paydaşlarca hayranlık duyulmaktadır (DC2)		,827	
İşletmemize paydaşlarca büyük bir güven duyulmaktadır(DC4)		,773	
İşletmemize tüm paydaşlarca saygı duyulmaktadır(DC3)		,750	
İşletmemiz hakkında tüm paydaşlar (çalışan, müşteri, hissedar vb.) iyi duygulara sahiptir (DC1)		,698	
İşletmemiz mükemmel bir liderlik düzeyine sahiptir (LV1)		,613	
İşletmemiz çalışmak için ideal bir yerdir (ÇO2)		,504	
İşletmemizin gelecekte büyüme olasılığı yüksektir (FP3)			,761
İşletmemiz rakiplerinden daha güçlü bir performans gösterme eğilimindedir (FP4)			,696
İşletmemiz yüksek karlılığa sahiptir (FP1)			,649
İşletmemiz pazarın fırsatlarını hemen fark ederek, avantajlarını kullanır (LV3).			,560
İşletmemizin gelecek için açık bir vizyonu vardır (LV2)			,474
<b>Özdeğer</b>	<b>9,350</b>	<b>1,544</b>	<b>1,246</b>
<b>Açıklanan Varyans %</b>	<b>46,749</b>	<b>7,720</b>	<b>6,228</b>
<b>Toplam Varyans %</b>	<b>60,697</b>		
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization			
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>			<b>,942</b>
<b>Approx. Chi-Square</b>			<b>3459,837</b>
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>			<b>,000</b>
<b>df</b>			<b>190</b>

\*Ü.H: Ürün ve Hizmet; D.C: Duygusal Cazibe; F.P: Finansal Performans



Tablo 12 incelendiğinde kurumsal itibar boyutuna yönelik veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının değerlendirmek amacıyla Kaiser Mayer Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testleri uygulanmıştır. Bu doğrultuda araştırma modelinin bağımlı değişkeni olan kurumsal itibar boyutunun KMO değerinin (0,942) mükemmel düzeyde, Bartlett testi değerlerinin de ( $P=0.000<0,05$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kurumsal itibar boyutuna ait bu veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.

Veri setine yönelik yapılan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve Varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Kurumsal itibar değişkenine yönelik oluşturulan 6 boyutta toplam 21 ifade yer almaktadır. Duygusal cazibe boyutu 4 ifadeden, vizyon ve liderlik boyutu 3 ifadeden, finansal performans boyutu 4 ifadeden, çalışma ortamı boyutu 3 ifadeden, sosyal ve çevresel sorumluluk boyutu 3 ifadeden ve ürün ve hizmet boyutu ise 4 ifadeden oluşmaktadır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda kurumsal itibara yönelik faktörler 3 boyut altında toplanmıştır (Ürün ve hizmet, duygusal cazibe, finansal performans). Bu 21 ifadeden, 3 ifadenin (**SÇS1: İşletmemizin çevreye karşı sorumluluk sahibidir; SÇS3: İşletmemiz insanlara davranmada yüksek standartları korur; FP2: İşletmemiz düşük riskli bir yatırım aracıdır**) faktör yükünün 0,40'ın altında olmasından dolayı analiz dışında tutulmuş ve ölçekten çıkarılmıştır. Bu üç ifade çıkarıldıktan sonra tekrar analiz yapılmıştır.

Kurumsal itibar boyutuna yönelik yapılan varyans testi sonucunda öz değerinin 1'in üzerinde olduğu 3 faktör ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu üç boyuttan ürün ve hizmet 7 ifadeden, duygusal cazibe 6 ifadeden ve finansal performans ise 5 ifadeden oluşmaktadır. *Ürün ve hizmet* boyutunun özdeğerinin 9,350; varyans oranının % 46,749; faktör yüklerinin ise 490 ile 756 arasında olduğu; *duygusal cazibe boyutunun* özdeğerinin 1,544, varyans oranının % 7,720 faktör yüklerinin ise 504 ile 827 arasında ve *finansal performans boyutunun* özdeğerinin 1,246; varyans oranının ise % 6,228, faktör yüklerinin ise 474 ile 761 arasında olduğu görülmektedir. Bu üç faktörün, faktör yükünde açıklanan toplam varyans oranının ise % 60,697 olduğu tespit edilmiştir.

### **5.10.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile ilgili Bulgular**

Araştırma modelinde yer alan değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesi

(Structural Equation Modeling) birden fazla değişkenin herbiri için ayrı ilişkileri açıklamaya çalışan, istatistiksel modellerden oluşan bir tekniktir. Bunu yaparken de çoklu regresyon denklemlerine benzer bir dizi denklemde ifade edilen karşılıklı ilişkilerin yapısını incelemektedir. Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) temeli çok değişkenli iki teknik olan faktör analizi ve çoklu regresyon analizine dayanmaktadır. Dolayısıyla YEM, faktör analizi ve çoklu regresyon analizi gibi iki temel çok değişkenli tekniğin bir birleşimidir (Hair ve diğerleri, 2010). Yapısal eşitlik modellemesi doğrulayıcı faktör analizi, yol (path) analizi, çoklu regresyon analizi ve açımlayıcı faktör analizi gibi modellerden oluşturmaktadır (Bayram, 2013). Bu bağlamda YEM tek bir istatistiksel teknik yerine birden fazla istatistiksel tekniğin genel adı olduğu için literatürde kovaryans yapı modeli, kovaryans yapı analizi ya da kovaryans yapıların analizi gibi terimlerle bu genel ad altında kullanılmaktadır (Kline, 2011). Yürütölen bu araştırma için oluşturulan model, YEM içerisinde yer alan yol (path) analizi kullanılarak test edilmiştir.

Diğer yandan YEM, hem doğrudan gözlenen, hem de doğrudan gözlenemeyen örtük (gizil) değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin yapısal modelini incelenmek için kullanılır (Harrington, 2009). Bu bağlamda yapısal eşitlik modelinde faktör analizi yapılabilmekte ve faktörler arasındaki ilişkiler test edilebilmektedir. Görölen ve görölemeyen (gizil) değişken veya faktörler çok yönlü olarak test edilmektedir (Akçi, 2012).

YEM'in bilimsel araştırmalarda yaygın olarak kullanılmasında, hem bir değişkenden diğerine giden doğrudan etkileri, hem de iki değişken arasında, aracı bir değişkenin etkisiyle oluşan dolaylı etkileri içeren çok değişkenli modelleri geliştirme ve test etmeye olanak tanınması önemli bir nedendir. Ayrıca YEM, gözlenen değişkenlere ait ölçüm hatalarını da dikkate almaktadır (Raykov ve Marcoulides, 2006; İlhan ve Çetin, 2014).

Yapısal eşitlik modellemesinin kurulmasındaki temel amaç veriye iyi uyan bir model bulmaktır (Bayram, 2013). Bu bağlamda YEM uygulamaları yürütölen bazı adımlar kapsamında belirli süreçlerden geçilerek gerçekleştirilir. Literatürde genel olarak YEM süreci ile ilgili temel adımlar aşağıda verilmiştir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006; Çokluk ve diğerleri, 2016):

- 1) Kuramsal yapının ortaya konması

- 2) Modelin belirlenmesi
- 3) Model uygunluğunun ölçülmesi
- 4) Modele ilişkin parametrelerin tahmini
- 5) Modelin iyilik uyumun değerlendirilmesi
- 6) Modelin modifikasyonu
- 7) Sonuçların tartışılması ve yorumlanması

Yapılan bu araştırmada da verilerin yapısal eşitlik modellemesi ile analizinde yukarıda belirtilen adımlar takip edilmiştir. Bu sürecin takibi modelin geçerliliği açısından önem taşımaktadır.

Öte yandan, YEM 'de model uyumunun değerlendirilmesi için kullanılan birçok uyum indeksleri bulunmaktadır. Birçok uyum iyiliği ölçümü bulunmasına ve her bir ölçümün kendine has özellikleri olmasına rağmen, uyum indeksleri temelde, *mutlak uyum indeksleri*, *artımlı uyum indeksleri* ve *basitlik uyum indeksleri* olarak üç farklı uyum iyiliği indeksi olarak sınıflanmaktadır (Hair ve diğerleri, 2010);

**1. Mutlak uyum indeksleri**, geliştirilen modelin örneklem verisi ile ne derece iyi uyum sağladığını ve önerilen modellerden hangisinin en üst düzey bir uyuma sahip olduğunu gösterir. Bu indekslere Normlu Ki-kare ( $\chi^2/df$ ) testi (Relative/normed Chi-square test), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), İyilik Uyum İndeksi (GFI) ve Artık Ortalamaların Karekökü (RMR), Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü (SRMR) dahildir (Hooper ve diğerleri, 2008).

*Normlu Ki-kare ( $\chi^2/df$ ) testi (Relative/normed Chi-square test)*; gözlenen kovaryans matrisi ile tahmin edilen kovaryans matrisi arasındaki farkın anlamlılığını test etmektedir (Bagozzi ve Heatherton, 1994). Modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu ve gözlenen ile tahmin edilen kovaryans matrisleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu gösterir (Hooper ve diğerleri, 2008).

*Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)*; ana kütlelin kovaryans matrisi ile ne derece uyumlu olup olmadığı hakkında bilgi veren bir istatistiktir (Yaşlıoğlu, 2012).

*İyilik Uyum İndeksi (GFI)*; modelin örneklemdeki kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü gösterir ve modelin açıkladığı örneklem varyansı olarak da kabul edilir (Çokluk ve diğerleri, 2016).

*Artık Ortalamaların Karekökü (RMR) ve Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü (SRMR)*; evrene ait kestirimsel kovaryans matrisi ile örnekleme ait kovaryans matrisleri arasındaki artık kovaryans ortalamalarıdır (Çokluk ve diğerleri, 2016). Diğer bir ifadeyle örneklem kovaryans matrisi ile tahmin edilen kovaryans modelinin artıkları arasındaki farkın kareköküdür (Hooper ve diğerleri, 2008; Kline, 2011).

**2. Artımlı uyum indeksleri**, karşılaştırmalı (CFI Comparative fit index) veya göreceli uyum indeksleri olarak da bilinmektedir (Hooper ve diğerleri, 2008). Artımlı uyum indeksleri istatistiksel bir başlangıç modeli ile karşılaştırıldığında araştırmacının modelin uyum göreceli iyileşme gösterir (Kline, 2011). Normlaştırılmış uyum indeksi (Normed fit index, NFI) ve Karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative fit index, CFI) olmak üzere iki karşılaştırmalı uyum indeksi bu grupta yer almaktadır (Widaman, 2003).

*Normlaştırılmış uyum indeksi (Normed fit index, NFI)*; mevcut modelin  $\chi^2$  değeri ile bağımsızlık modelinin  $\chi^2$  değerinin karşılaştırılması yoluyla model tahminlemesi değerlendirilir (Çokluk ve diğerleri, 2016).

*Karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative fit index, CFI)*; bu indeks modelin uyumunu ya da yeterliliğini, değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını varsayan temel bir model olarak adlandırılan bağımsızlık modeli ile karşılaştırarak verir (Çokluk ve diğerleri, 2016).

**3. Basitlik uyum indeksleri**, karmaşık indekslere göre basit teorik yapıya sahiptirler. Genellikle karmaşık ve çok sayıda varsayım gerektiren modellerde uyumu ve sadeliğini sağlamak amacıyla bazı indekslerin modifiye edilmesine gereksinim duyulmuştur. Bu indeksler göreceli uyum indekslerinde yapılan modifikasyonlarla meydana gelen indekslerdir (Çerezci, 2010). Basitlik uyum indeksleri; basitlik uyum iyiliği indeksi (Parsimony Goodness-of-Fit Index, PGFI) ve normlaştırılmış basitlik uyum iyiliği indeksi (Parsimonious Normed Fit Index, PNFI) olmak üzere ikiye ayrılır.

*Basitlik uyum iyiliği indeksi PGFI*, GFI indeksi üzerine kurulmuştur ve bu indeksin modifiye edilmiş halidir (Mulaik ve diğerleri, 1989).

*Normlandırılmış basit uyum indeksi-PNFI* ise NFI indeksinin modifikasyonu ile ortaya çıkan bir indekstir Mulaik ve diğerleri, 1989).

Yukarıda bahsedildiği gibi yapısal eşitlik modelinde genel olarak modelin uyumunun değerlendirilmesinde kullanılan uyum indeksleri, tablo 13'te uyum türleri ve uyum ölçütleriyle birlikte verilmiştir.

**Tablo 13: Yapısal Eşitlik Modelinde Kullanılan Uyum İndeksleri**

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Ki-kare $\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd \leq \chi^2 \leq 3sd$
p değeri	$0.05 \leq p \leq 1.00$	$0.01 \leq p \leq 0.05$
Ki-kare/Serbestlik derecesi ( $\chi^2/sd$ )	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$
RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$
Yakın uyum testi için p değeri (RMSEA<0.05)	$0.01 \leq p \leq 1.00$	$0.05 \leq p \leq 0.10$
Güven aralığı (CI)	RMSEA'ya yakın, CI'nın sol sınırı 0 (CI=0)	RMSEA'ya yakın
SRMR (Standardize Ortalama Hataların Karekökü)	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
RMR (Ortalama Hataların Karekökü)	$0 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 \leq RMR \leq 0.08$
NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI (Normlaştırılmamış Uyum indeksi)	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$
GFI (Uyum İyiliği İndeksi)	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI (Uyarlanmış Uyum iyiliği indeksi)	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$ GFI'ya yakın	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$ GFI'ya yakın
PGFI (Tutarlı Uyum İyiliği İndeksi)	1'e yakınsa	En alt sınır değeri 0 (uyum yok)

**Kaynak:** *Yılmaz, V. ve Çelik, E. H. (2009), LISREL İle Yapısal Eşitlik Modellemesi I, Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama, Pegem Yayınları, Ankara.; Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016), Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, 4. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.*

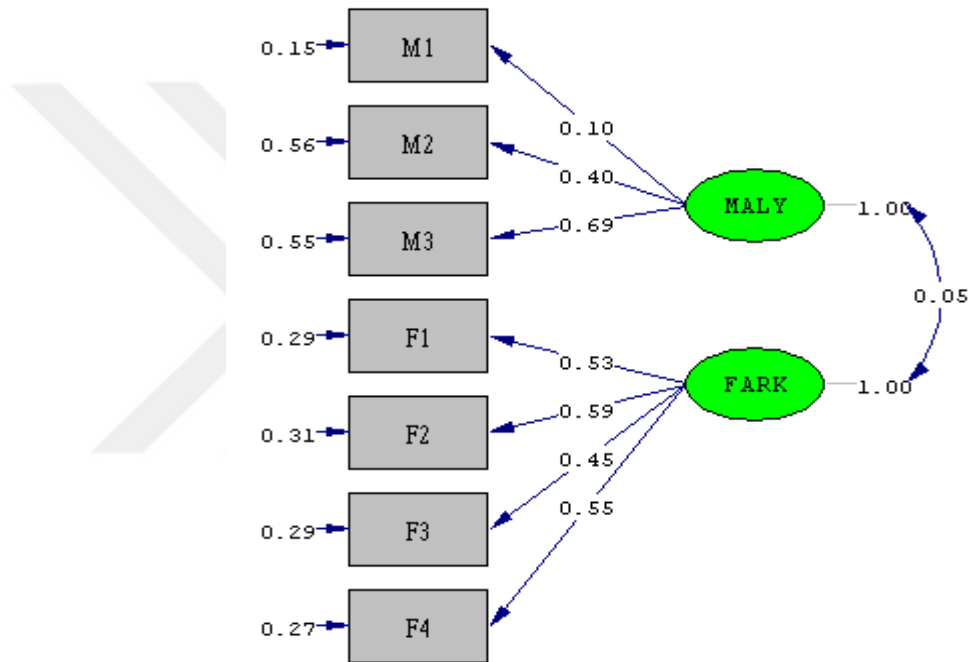
### 5.10.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizine (DFA) ve Model Değerlendirmeye Yönelik Bulgular

Doğrulayıcı faktör analizi daha önce de ifade edildiği gibi, teori üreten bir modelden ziyade teoriyi test eden bir modeldir (Stevens, 2002). Açıklayıcı faktör analizinde belirlenen faktörler ile kuramsal olarak ortaya konulan faktörler arasında uyum olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi ile araştırılır (Özdamar, 2013). Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi, gizil değişkenler ile ilgili kuramların test edilmesinde kullanılan oldukça

geniş bir tekniktir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Bu bağlamda yapılan bu araştırmada araştırma modelinde yer alan değişkenlere yönelik geliştirilen ölçüm modellerine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Modelde yer alan rekabet stratejileri, inovasyon (yenilik) ve kurumsal itibar değişkenlerine yönelik doğrulayıcı faktör analizlerine ve uyum indekslerine aşağıda yer verilmiştir.

### 5.10.3.1.1.Rekabet Stratejilerine Yönelik DFA Bulguları

Aşağıda şekil 14’te görüldüğü üzere rekabet stratejilerine yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.



**Şekil 14: Rekabet Stratejilerine Yönelik DFA ile Elde Edilen Ölçüm Modeli Path Diyagramı (Standartlaştırılmış Katsayılar)**

Chi-Square=26.22, df=13, P-value=0,01590, RMSEA=0.058

\*\*MALY: Maliyet Liderliği Stratejisi, FARK: Farklılaşma Stratejisi,

Şekil 14’te beş yıldızlı otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejilerine yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan ölçüm modelinin Path diyagramı (standartlaştırılmış katsayılar) yer almaktadır. DFA sonucu elde edilen rekabet stratejileri modeli; maliyet liderliği stratejisi (3 ifade) ve farklılaşma stratejisi (4 ifade) olmak üzere, iki boyut ve yedi ifadeden oluşmaktadır.

Şekil 14’te yapılan analiz sonucunda modele ait Ki-kare değerinin 26.22, serbestlik derecesinin 13, P değerinin 0,01590 ve RMSEA’nın 0.058 olduğu görülmektedir. P

değeri beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisleri arasındaki ( $\chi^2$  değerinin) manidarlığı hakkında bilgi vermektedir (Çokluk ve diğerleri, 2016). Modelde görüldüğü üzere P değerinin 0,01590 olduğu ve değerinin 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan doğrulayıcı faktör analizinde ki-kare ( $\chi^2$ ), serbestlik derecesine (sd) oranlanarak değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Daha öncede bahsedildiği gibi Ki-kare değerinin ( $\chi^2$ ), serbestlik derecesine (sd) oranı 2'nin altında ise bu iyi bir uyumun göstergesidir. Bu oran  $2 \leq \chi^2 /sd \leq 3$  ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir.

**Tablo 14: Rekabet Stratejileri Modeline İlişkin Tek Boyutlu DFA ile Ölçüm Modeli Sonuçları**

Faktörler		Standartlaştırılmış Yükler	R <sup>2</sup>
Maliyet Liderliği	M1	0,10	0,01
	M2	0,40	0,16
	M3	0,69	0,47
Farklılaşma Stratejisi	F1	0,53	0,29
	F2	0,59	0,34
	F3	0,45	0,20
	F4	0,55	0,30

Tablo 14 incelendiğinde doğrulayıcı faktör analizi sonrasında gözlenen değişkenlere yönelik standartlaştırılmış yükler, her bir gözlenen değişken ile ilgili olduğu gizil değişken arasındaki korelasyonları göstermektedir. R<sup>2</sup> ise standartlaştırılmış faktör yük değerinin karesi olup, değişkenin bulunduğu faktöre olan katkısını göstermektedir (Yılmaz ve Çelik, 2009). Maliyet liderliği gizil değişkeninin ilk göstergesi ele alındığında (M1) korelasyon katsayısı 0.10'dır. R<sup>2</sup> ise 0,01'dir. Dolayısıyla M1 değişkeni, maliyet liderliği faktörünü 0,01 oranında açıklamıştır. Maliyet liderliği stratejisi faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok M3 (R<sup>2</sup>=0,47) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Maliyet liderliği stratejisi faktörüne ilişkin değişkenliğin en az M1 (R<sup>2</sup>=0,01) gözlenen değişkeni tarafından açıklanmıştır.

Öte yandan farklılaşma stratejisi faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok F2 (R<sup>2</sup>=0,34), en az ise F3 (R<sup>2</sup>=0,20), gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir.

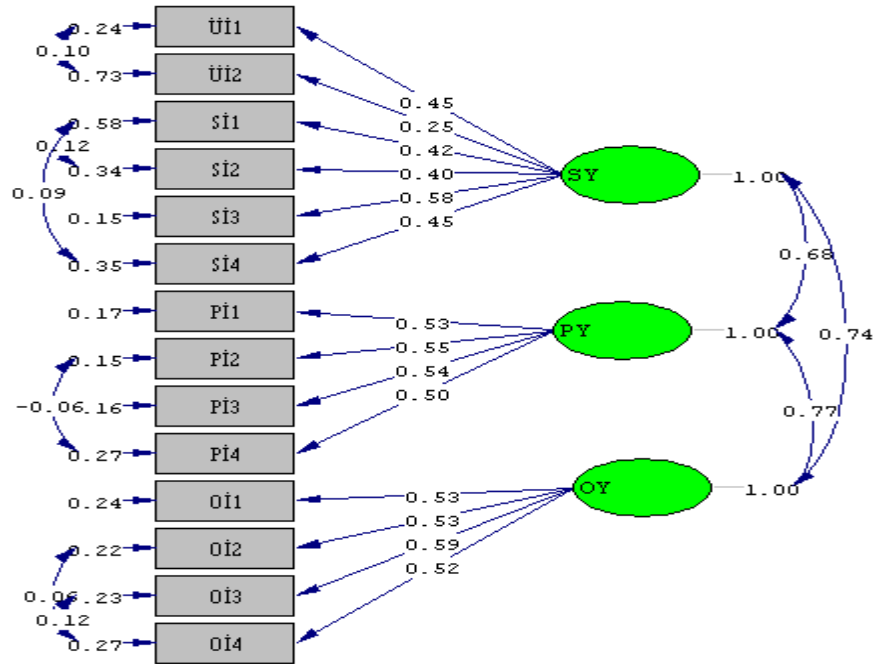
**Tablo 15: Rekabet Stratejileri Modeline İlişkin Tek Boyutlu DFA Uyum İndeksleri**

Uyum indeksleri	Değerleri	Uyumu
Ki-kare ( $\chi^2 /sd$ )	26.22/13= <b>2,016</b>	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>
RMSEA	0.058	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>
SRMR	0.061	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>
NFI	0.95	<b>İyi Uyum</b>
NNFI	0.95	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>
CFI	0.97	<b>İyi Uyum</b>
GFI	0.98	<b>İyi Uyum</b>
AGFI	0.95	<b>İyi Uyum</b>
PGFI	0.45	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>

Tablo 15’te yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen modele ilişkin uyum indeksleri yer almaktadır. Tabloda görüldüğü üzere yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda NFI (0.95), CFI (0.97), GFI (0.98) ve AGFI (0.95) uyum değerlerinin iyi uyum düzeyinde, bunların dışında kalan diğer uyum indekslerine ait tüm uyum değerlerinin ise kabul edilir düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

#### 5.10.3.1.2. İnovasyona Yönelik DFA Bulguları

Aşağıda şekil 15’te de görüldüğü üzere inovasyona yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.



**Şekil 15: İnovasyona Yönelik DFA ile Elde Edilen Ölçüm Modeli Path Diyagramı (Standartlaştırılmış Katsayılar)**



**Chi-Square=119.98, df=68, P-value=0.00021, RMSEA=0.049**

**\*\*SY:** Süreç İnovasyonu (Yeniliği), **ÜY:** Ürün İnovasyonu (Yeniliği), **PY:** Pazarlama İnovasyonu (Yeniliği), **OY:** Organizasyonel İnovasyonu (Yeniliği)

Şekil 15’te beş yıldızlı otel işletmelerinin uyguladığı inovasyon (yenilik) faaliyetlerine yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan ölçüm modelinin Path diyagramı (standartlaştırılmış katsayılar) yer almaktadır. DFA sonucu elde edilen inovasyon (yenilik) modeli; süreç inovasyonu (6 ifade), pazarlama inovasyonu (4 ifade) ve organizasyonel inovasyonu (4 ifade) olmak üzere üç boyut ve on dört ifadeden oluşmaktadır. Ürün inovasyonu boyutu içerisinde yer alan iki ifadenin açımlayıcı faktör analizi aşamasında faktör yükleri düşük olduğu için analizden çıkarılmıştır (Ü3, Ü4). Diğer iki ifade (Ü1, Ü2) de süreç inovasyonu boyutu altında toplanmıştır.

Öte yandan yapılan analizde, iyi bir ölçme modeli elde etmek için bu modele modifikasyon (düzeltme) indekslerinden yararlanılmıştır. Şekil 15’te yapılan analiz sonucunda modele ait Ki-kare değerinin 119,98, serbestlik derecesinin 68, P değerinin 0,00021 ve RMSEA’nın 0.049 olduğu görülmektedir. Modelde görüldüğü üzere P değerinin 0,00021 olduğu ve değerin 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 16: İnovasyon Modeline İlişkin Tek Boyutlu DFA ile Ölçüm Modeli Sonuçları**

Faktörler		Standartlaştırılmış Yükler	R <sup>2</sup>
Süreç İnovasyonu	Ü1	0,45	0,20
	Ü2	0,25	0,06
	S1	0,42	0,17
	S2	0,40	0,16
	S3	0,58	0,33
	S4	0,45	0,20
Pazarlama İnovasyonu	P1	0,53	0,28
	P2	0,55	0,30
	P3	0,54	0,29
	P4	0,50	0,25
Organizasyonel İnovasyonu	O1	0,53	0,28
	O2	0,53	0,28
	O3	0,59	0,34
	O4	0,52	0,27

Tablo 16 incelendiğinde doğrulayıcı faktör analizi sonrasında gözlenen değişkenlere yönelik standartlaştırılmış yükler, her bir gözlenen değişken ile ilgili olduğu gizil

değişken arasındaki korelasyonları göstermektedir.  $R^2$  ise standartlaştırılmış faktör yük değerinin karesi olup, değişkenin bulunduğu faktöre olan katkısını göstermektedir. Süreç inovasyonu gizil değişkeninin ilk göstergesi olarak ele alındığında S3 korelasyon katsayısının 0,58 ve  $R^2$  değerinin ise 0,33 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla S3 değişkeni, süreç inovasyonu faktörünü 0,33 oranında açıklamıştır. Bu bağlamda süreç inovasyonu faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok S3 ( $R^2=0,33$ ), en az ise Ü2 ( $R^2=0,06$ ) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir.

Diğer taraftan pazarlama inovasyonu faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok P2 ( $R^2=0,0,30$ ), en az ise P4 ( $R^2=0,25$ ) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Organizasyonel inovasyon faktörüne ilişkin değişkenliğin ise en çok O3 ( $R^2=0,34$ ), en az O4 ( $R^2=0,27$ ) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir.

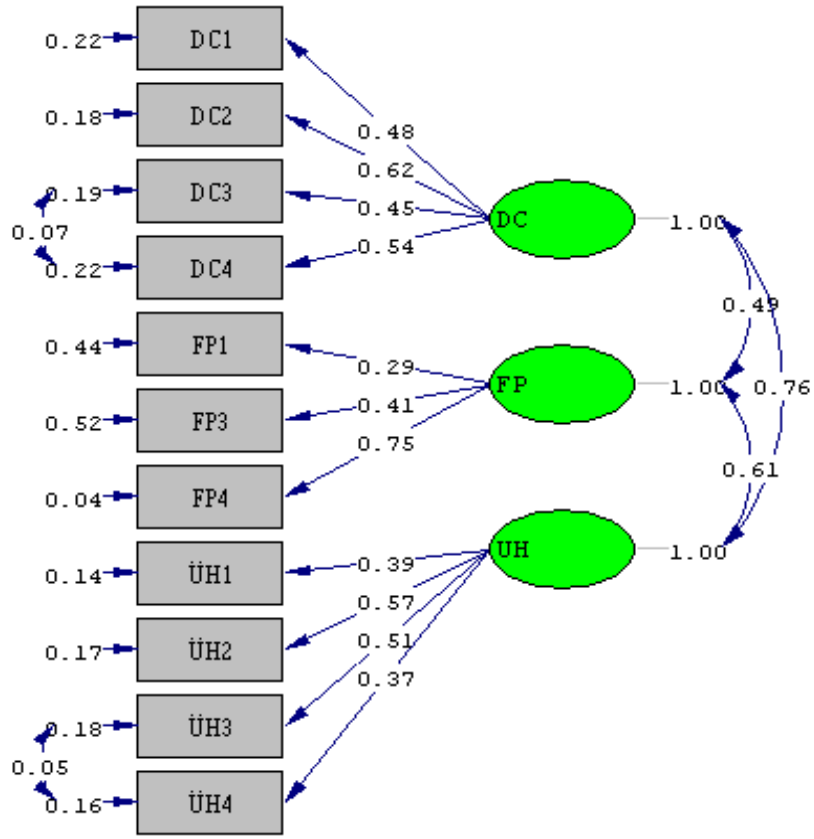
**Tablo 17: İnovasyon Modeline İlişkin Tek Boyutlu DFA Uyum İndeksleri**

Uyum indeksleri	Değerleri	Uyumu
Ki-kare ( $\chi^2 /sd$ )	119,98 /68= 1,764	İyi Uyum
RMSEA	0.049	İyi Uyum
SRMR	0.039	İyi Uyum
NFI	0.97	İyi Uyum
NNFI	0.98	İyi Uyum
CFI	0.99	İyi Uyum
GFI	0.96	İyi Uyum
AGFI	0.95	İyi Uyum
PGFI	0.61	İyi Uyum

Tablo 17’de, yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen modele ilişkin uyum indeksleri yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü üzere DFA tüm uyum indekslerinin, uyum değerlerinin iyi uyum düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda elde edilen bu bulgular ışığında otel işletmelerinde uygulanan inovasyon faaliyetlerini belirlemek için oluşturulan modelin iyi uyumlu bir model olduğu görülmektedir.

#### **5.10.3.1.3. Kurumsal İtibara Yönelik DFA Bulguları**

Aşağıda şekil 16’da görüldüğü üzere kurumsal itibara yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.



**Şekil 16: Kurumsal İtibara Yönelik DFA ile Elde Edilen Ölçüm Modeli Path Diyagramı (Standartlaştırılmış Katsayılar)**

**Chi-Square=52,46      df=39,      P-value=0.07346,      RMSEA=0.034**

**\*\*DC:** Duygusal Cazibe; **FP:** Finansal Performans; **ÜH:** Ürün ve Hizmet

Şekil 16’da beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsal itibarlarına yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan ölçüm modelinin Path diyagramı (standartlaştırılmış katsayılar) yer almaktadır. DFA sonucu elde edilen kurumsal itibar modeli; duygusal cazibe (4 ifade), finansal performans (3 ifade), ve ürün ve hizmet (4 ifade) olmak üzere üç boyut ve on bir ifadeden oluşmaktadır.

Öte yandan yapılan analizde, iyi bir ölçme modeli elde etmek için bu modele modifikasyon (düzeltme) indekslerinden yararlanılmıştır. Şekil 16’da yapılan analiz sonucunda modele ait Ki-kare değerinin 52,46; serbestlik derecesinin 39; P değerinin 0,07346 ve RMSEA’nın 0.034 olduğu görülmektedir. Modelde görüldüğü üzere P değerinin 0,07346 olduğu ve değerin 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu da görülmektedir.

**Tablo 18: Kurumsal İtibar Modeline İlişkin Tek Boyutlu DFA ile Ölçüm Modeli Sonuçları**

Faktörler		Standartlaştırılmış Yükler	R <sup>2</sup>
Duygusal Cazibe	DC1	0,48	0,23
	DC2	0,62	0,38
	DC3	0,45	0,20
	DC4	0,54	0,29
Finansal Performans	FP1	0,29	0,08
	FP3	0,41	0,16
	FP4	0,75	0,56
Ürün ve Hizmet	ÜH1	0,39	0,15
	ÜH2	0,57	0,32
	ÜH3	0,51	0,26
	ÜH4	0,37	0,13

Tablo 18 incelendiğinde doğrulayıcı faktör analizi sonrasında gözlenen değişkenlere yönelik standartlaştırılmış yükler, her bir gözlenen değişken ile ilgili olduğu gizil değişken arasındaki korelasyonları göstermektedir. R<sup>2</sup> ise standartlaştırılmış faktör yük değerinin karesi olup, değişkenin bulunduğu faktöre olan katkısını göstermektedir. Duygusal cazibe gizil değişkeninin ilk boyutu olarak ele alındığında DC1 korelasyon katsayısının 0,48 ve R<sup>2</sup> değerinin ise 0,23 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla DC1 değişkeni, duygusal cazibe faktörünü 0,23 oranında açıklamıştır. Bu bağlamda duygusal cazibe faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok DC2 (R<sup>2</sup>=0,38), en az ise DC3 (R<sup>2</sup>=0,20) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir.

Finansal performans faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok FP4 (R<sup>2</sup>=0,56), en az ise FP1 (R<sup>2</sup>=0,08) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Son olarak ürün ve hizmet faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok ÜH2 (R<sup>2</sup>=0,32) iken, faktörünü en az temsil eden değişkenin ise ÜH4 (R<sup>2</sup>=0,13) olduğu görülmektedir.

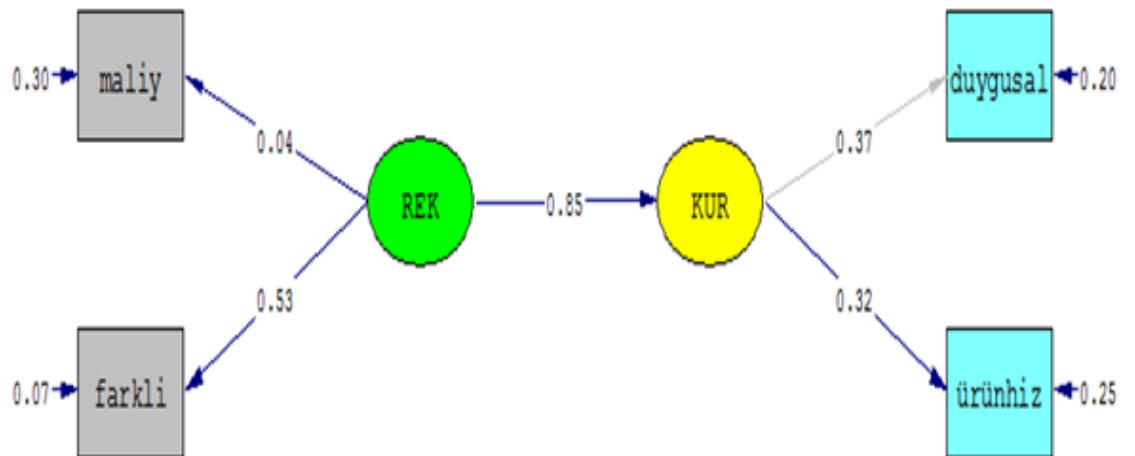
**Tablo 19: Kurumsal İtibar Modeline İlişkin Tek Boyutlu DFA Uyum İndeksleri**

Uyum indeksleri	Değerleri	Uyumu
Ki-kare ( $\chi^2 /sd$ )	52,46/39 = 1,345	İyi Uyum
RMSEA	0.034	İyi Uyum
SRMR	0.040	İyi Uyum
NFI	0.98	İyi Uyum
NNFI	0.99	İyi Uyum
CFI	1.00	İyi Uyum
GFI	0.97	İyi Uyum
AGFI	0.95	İyi Uyum
PGFI	0.57	İyi Uyum

Tablo 19’da yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen modele ilişkin uyum indeksleri yer almaktadır. Bu bağlamda tabloda da görüldüğü üzere yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda kurumsal itibar boyutuna ilişkin tüm uyum indekslerinin iyi uyum düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır.

#### 5.10.3.1.4.Rekabet Stratejileri ile Kurumsal İtibara Yönelik YEM Bulguları

Yapılan bu araştırma kapsamında, araştırma modelinin yapılarını oluşturan her bir değişken ile ilgili geliştirilen ölçüm modellerine aşağıda yer verilmiştir. (rekabet stratejileri-kurumsal itibar, rekabet stratejileri-inovasyon, kurumsal itibar-inovasyon) Bunlara ek olarak tüm değişkenlerle ilgili ikinci düzey faktör analizi sonuçları ve uyum iyiliği değerleri de aşağıda yer almaktadır. Bunlardan ilkinin rekabet stratejilerinin, kurumsal itibara etkisini incelemeye yönelik oluşturulan model oluşturmaktadır.



**Şekil 17: Rekabet Stratejileri ve Kurumsal İtibara Yönelik Yapısal Modelin Path (Yol) Diyagramı**

Chi-Square=0.77

df=1

P-value=0.37962

RMSEA=0.000

**\*\* (REK):** Rekabet Stratejileri; **(farkli):** Farklılaşma Stratejisi; **(maliy):** Maliyet Liderliği Stratejisi; **(KUR):** Kurumsal İtibar; **(duygusal):** Duygusal Cazibe; **(ürünhiz):** Ürün ve Hizmet Şekil 17’de beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan rekabet stratejileri ile otellerin kurumsal itibarına yönelik oluşturulan yapısal model yer almaktadır. Oluşturulan modelde yer alan gizil değişkenlerden rekabet stratejilerinin, kurumsal itibara etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda rekabet stratejileri boyutu maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri olmak üzere üç değişkenden; kurumsal itibar boyutu ise duygusal cazibe, liderlik ve vizyon, finansal performans, çalışma ortamı, sosyal ve çevresel sorumluluk, ürün ve hizmet değişkenleri olmak üzere altı değişkenden oluşmaktadır. Ancak yapılan analiz sonucunda iyi bir ölçme modeli elde etmek için rekabet stratejilerinden odaklanma stratejisi; kurumsal itibar boyutundan da *liderlik-vizyon, çalışma ortamı, finansal performans, sosyal ve çevresel sorumluluk* değişkenleri çıkarılmıştır. Böyle oluşturulan modelinin uyum iyiliği, uyum indekslerine göre iyi uyum gösterip göstermediği incelenmiştir.

Şekil 17’de elde edilen modele ait Ki-kare değerinin 0,77; serbestlik derecesinin 1, P değerinin 0.37962 ve RMSEA’nın 0.000 olduğu görülmektedir. Modelde görüldüğü üzere P değerinin 0.37962 olduğu ve değer 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu da görülmektedir.

**Tablo 20: Rekabet Stratejileri ile Kurumsal İtibara Yönelik Modelin Uyum İndeksleri**

Uyum indeksleri	Değerleri	Uyumu
Ki-kare ( $\chi^2 /sd$ )	0,77/1 = <b>0,77</b>	<b>İyi Uyum</b>
RMSEA	0.000	<b>İyi Uyum</b>
SRMR	0.013	<b>İyi Uyum</b>
NFI	1.00	<b>İyi Uyum</b>
NNFI	1.00	<b>İyi Uyum</b>
CFI	0.99	<b>İyi Uyum</b>
GFI	0.98	<b>İyi Uyum</b>
AGFI	0.99	<b>İyi Uyum</b>
PGFI	1.00	<b>İyi Uyum</b>

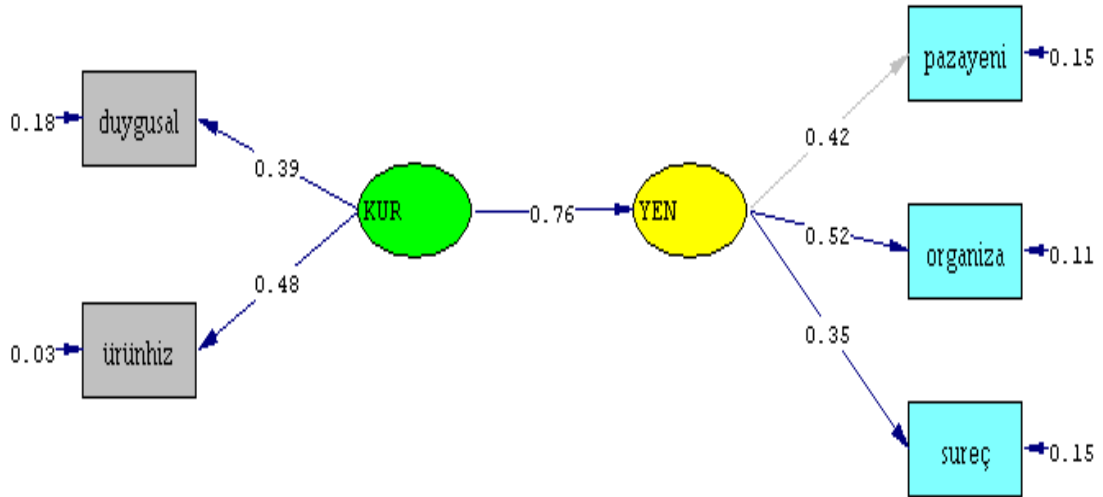
Tablo 20’de, yapılan analizi sonucunda elde edilen modele ilişkin uyum indeksleri yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü üzere yapılan analizi sonucunda tüm uyum iyi uyum düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Kline (2011:185)’ a göre standardize edilmiş katsayılarının etki büyüklükleri; 0,10 ve altındaki değerleri düşük etkiyi, 0,30 civarındakileri orta etkiyi, 0,50 ve üzerindeki değerleri ise yüksek etkiyi ifade etmektedir. Oluşturulan modelde rekabet stratejileri gizil değişkeninin, kurumsal itibar gizil değişkenine pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Rekabet stratejilerinin, kurumsal itibara etki düzeyi şekil 17’de de görüldüğü gibi 0,85’tir.

Araştırmanın modeli ve kavramsal çerçevesi oluşturulurken belirlenen; “*H2: Otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejileri, kurumsal itibarı pozitif yönde etkilemektedir*” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.10.3.1.5. Kurumsal İtibar ile İnovasyona Yönelik YEM Bulguları

Şekil 18’de beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsal itibarı ile otellerin uyguladığı yenilik faaliyetlerine yönelik oluşturulan yapısal model yer almaktadır. Oluşturulan modelde yer alan gizil değişkenlerden kurumsal itibarın, yeniliğe (inovasyon) olan etki düzeyi incelenmiştir.



**Şekil 18: Kurumsal İtibar ile Yeniliğe (İnovasyona) Yönelik Yapısal Modelin Path (Yol) Diyagramı**

Chi-Square=8.27

df=4

P-value=0.08221

RMSEA=0.059

\*\***(KUR)**: Kurumsal İtibar; **(duygusal)**: Duygusal Cazibe; **(ürünhiz)**: Ürün ve Hizmet; **(YEN)**: Yenilik, **(pazayeni)**: pazarlama yeniliği; **(organiza)**: organizasyonel yenilik; **(sureç)**: Süreç Yeniliği

Kurumsal itibar boyutu duygusal cazibe, liderlik ve vizyon, finansal performans, çalışma ortamı, sosyal ve çevresel sorumluluk, ürün ve hizmet değişkenleri olmak üzere altı değişkenden; yenilik ise ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yenilik olmak üzere dört değişkenden oluşmaktadır. Ancak yapılan analiz sonucunda iyi bir ölçme modeli elde etmek için kurumsal itibar boyutundan liderlik-vizyon, çalışma ortamı, finansal performans, sosyal ve çevresel sorumluluk değişkenleri; yenilik boyutundan ise ürün yeniliğini çıkarılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan modelin uyum iyiliği, kullanılan indekslere göre iyi uyum gösterip göstermediği incelenmiştir.

Şekil 18’de elde edilen modele ait Ki-kare değerinin 8,27; serbestlik derecesinin 4; P değerinin 0.08221 ve RMSEA’nın 0.059 olduğu görülmektedir. Modelde görüldüğü üzere P değerinin 0.08221 olduğu ve değerinin 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu da görülmektedir.

**Tablo 21: Kurumsal İtibar ile Yeniliğe Yönelik Modelin Uyum İndeksleri**

Uyum indeksleri	Değerleri	Uyumu
Ki-kare ( $\chi^2 /sd$ )	8,27 /4 = <b>2,067</b>	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>
RMSEA	0.059	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>
SRMR	0.026	<b>İyi Uyum</b>
NFI	0.99	<b>İyi Uyum</b>
NNFI	0.99	<b>İyi Uyum</b>
CFI	0.99	<b>İyi Uyum</b>
GFI	0.99	<b>İyi Uyum</b>
AGFI	0.96	<b>İyi Uyum</b>
PGFI	0.26	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>

Tablo 21’de, yapılan analizi sonucunda elde edilen modele ilişkin uyum indeksleri yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü üzere yapılan analizi sonucunda Ki-kare (2,067), RMSEA (0.059) ve PGFI (0.26) uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum düzeyinde iken, diğer uyum indekslerinin ise iyi uyum düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır.

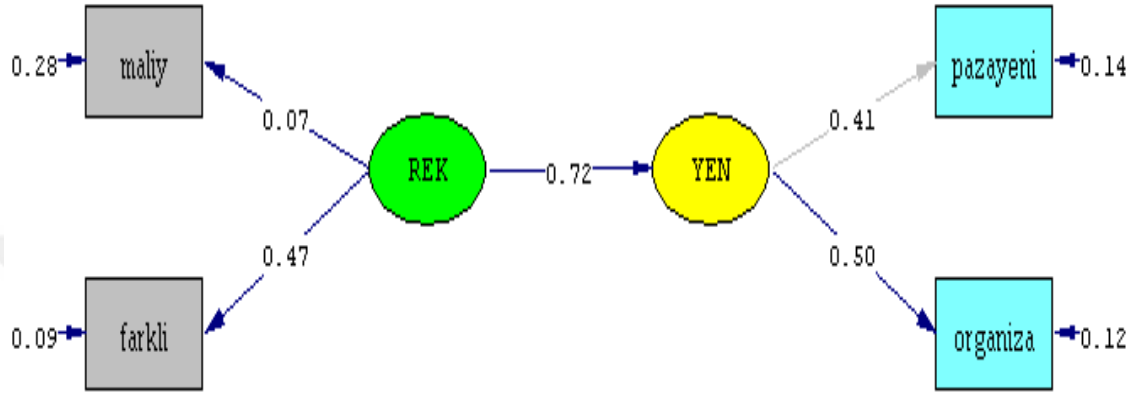
Oluşturulan modelde kurumsal itibar gizil değişkeni, inovasyon gizil değişkeni pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etkilemektedir. Kurumsal itibarın, inovasyona olan etki düzeyi şekil 18’de de görüldüğü gibi 0,76’dır. Araştırmanın belirlenen



hipotezlerinden; “H3: Otel işletmelerinin kurumsal itibarı, uyguladığı inovasyon faaliyetlerini pozitif yönde etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.10.3.1.6. Rekabet Stratejileri ile İnovasyona Yönelik YEM Bulguları

Şekil 19’da beş yıldızlı otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejileri ile otellerin uyguladığı yenilik faaliyetlerine yönelik oluşturulan yapısal model yer almaktadır.



**Şekil 19: Rekabet Stratejileri ile Yeniliğe Yönelik Yapısal Modelin Path (Yol) Diyagramı**

Chi-Square=2.09

df=1

P-value=0,14790

RMSEA=0.063

**\*\* (REK):** Rekabet Stratejileri; **(farkli):** Farklılaşma Stratejisi; **(maliy):** Maliyet Liderliği Stratejisi; **(YEN):** Yenilik, **(pazayeni):** Pazarlama Yeniliği; **(organiza):** Organizasyonel Yenilik

Oluşturulan modelde yer alan gizil değişkenlerden rekabet stratejilerinin (farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileri) inovasyon (pazarlama ve organizasyonel inovasyonu) faaliyetlerine etkisi incelenmiştir. Analiz yapılmadan önce rekabet stratejileri boyutu maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma değişkenleri olmak üzere üç değişkenden; yenilik ise ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yenilik olmak üzere dört değişkenden oluşmaktaydı. Ancak yapılan analiz sonucunda iyi bir ölçme modeli elde etmek için rekabet stratejileri boyutundan odaklanma stratejisi değişkeni; yenilik boyutundan ise ürün ve süreç yeniliği değişkenleri çıkarılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan modelin iyi uyum gösterip göstermediği incelenmiştir. Bununla ilgili uyum iyiliği değerlerine aşağıda yer verilmiştir.

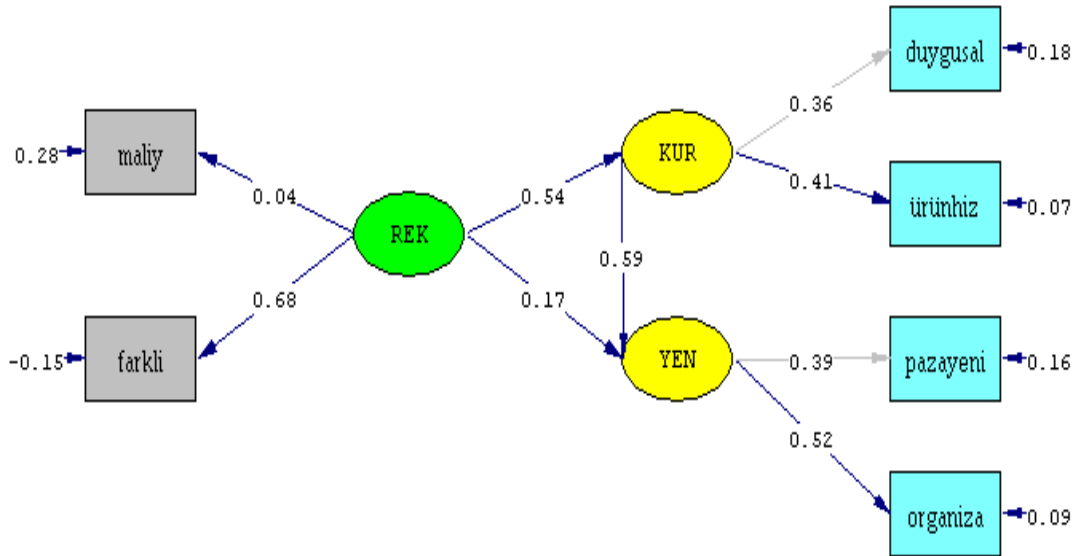
Şekil 19’da elde edilen modele yönelik Ki-kare değerinin 2,09; serbestlik derecesinin 1; P değerinin 0,14790 ve RMSEA’nın 0.063 olduğu görülmektedir. Tablo 22’de, yapılan analizi sonucunda elde edilen modele ilişkin uyum indeksleri yer almaktadır.

**Tablo 22: Rekabet Stratejileri ile YeniliğeYönelik Modelin Uyum İndeksleri**

Uyum indeksleri	Değerleri	Uyumu
Ki-kare ( $\chi^2 /sd$ )	2,09 /1 = 2,09	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>
RMSEA	0.063	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>
SRMR	0.017	<b>İyi Uyum</b>
NFI	0.99	<b>İyi Uyum</b>
NNFI	0.97	<b>İyi Uyum</b>
CFI	1.00	<b>İyi Uyum</b>
GFI	1.00	<b>İyi Uyum</b>
AGFI	0.96	<b>İyi Uyum</b>
PGFI	1.00	<b>İyi Uyum</b>

Tablo 22’de görüldüğü üzere yapılan analizi sonucunda Ki-kare ( $\chi^2 /sd$ ) (2,09) ve RMSEA (0.063) uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum düzeyinde iken, diğer uyum indekslerinin ise iyi uyum düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır. Oluşturulan modelde rekabet stratejileri gizil değişkeni ile inovasyon gizil değişkeni arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunmuştur. Etki düzeyi şekil 19’da görüldüğü gibi 0,72’dir. Bu bağlamda araştırmanın “*H1: Otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejileri, inovasyon faaliyetlerini pozitif yönde etkilemektedir*” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.10.3.1.7. Rekabet Stratejileri, Kurumsal İtibar ile İnovasyona Yönelik YEM Bulguları



**Şekil 20: Rekabet Stratejileri, Kurumsal İtibar ve Yeniliğe (İnovasyona) Yönelik Yapısal Modelin Path (Yol) Diyagramı**

Chi-Square=9.54

df=6

P-value=0,14518

RMSEA=0.046

\*\***(REK)**: Rekabet Stratejileri; **(farkli)**: Farklılaşma Stratejisi; **(odaklanm)**: Odaklanma Stratejisi; **(KUR)**: Kurumsal İtibar; **(duygusal)**: Duygusal Cazibe; **(ürünhiz)**: Ürün ve Hizmet; **(YEN)**: Yenilik; **(pazayeni)**: Pazarlama Yeniliği; **(organiza)**: Organizasyonel Yenilik

Şekil 20’de beş yıldızlı otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejileri, kurumsal itibarı ve yenilik faaliyetlerine yönelik oluşturulan yapısal model yer almaktadır. Oluşturulan modelde yer alan gizil değişkenlerden rekabet stratejileri (bağımsız) ile yenilik (bağımlı) arasındaki ilişkide kurumsal itibarın aracılık etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda rekabet stratejileri; farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileri olmak üzere iki değişkenden; kurumsal itibar boyutu; duygusal cazibe, ürün ve hizmet değişkenleri olmak üzere iki değişkenden; yenilik boyutu ise pazarlama ve organizasyonel yenilik olmak üzere iki değişkenden oluşmaktadır. Ölçüm modelinde kullanılan uyum indekslerine göre modelin iyi uyum gösterip göstermediği incelenmiştir.

Şekil 20’de oluşturulan modele ait Ki-kare değerinin 9,54; serbestlik derecesinin 6; P değerinin 0,14518 ve RMSEA’nın ise 0,046 olduğu görülmektedir.

**Tablo 23: Rekabet Stratejileri, Kurumsal İtibar ve Yeniliğe Yönelik Modelin Uyum İndeksleri**

Uyum indeksleri	Değerleri	Uyumu
Ki-kare ( $\chi^2 /sd$ )	9,54 /6 = 1,59	İyi Uyum
RMSEA	0.046	İyi Uyum
SRMR	0.028	İyi Uyum
NFI	0.98	İyi Uyum
NNFI	0.98	İyi Uyum
CFI	0.99	İyi Uyum
GFI	0.99	İyi Uyum
AGFI	0.96	İyi Uyum
PGFI	0.52	Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 23’te, yapılan analizi sonucunda elde edilen modele ilişkin uyum indeksleri yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü üzere yapılan analizi sonucunda sadece PGFI (0.52) uyum indeksinin kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu, diğer uyum indekslerinin ise

iyi uyum düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla modelin genel olarak uyum indeksleri iyi uyum düzeyinde olduğu görülmektedir.

Oluşturulan modeldeki değişkenlerin birbirlerine olan etkilerine bakıldığında; rekabet stratejileri, kurumsal itibar gizil değişkenini pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Rekabet stratejilerinin, kurumsal itibara etkisine ilişkin standartlaştırılmış yük değeri 0,54' tür. Rekabet stratejileri değişkenindeki bir birimlik artış, kurumsal itibar değişkenini 0,54 birimlik bir artışla etkilemektedir. Bunun tam tersi rekabet stratejileri değişkenindeki bir birimlik azalış, kurumsal itibar değişkenini 0,54 birimlik bir azalışa neden olabileceği yönünde yorumlanabilir.

Rekabet stratejilerinin, inovasyon gizil değişkenini pozitif yönde anlamlı bir biçimde etkilediği görülmektedir. Rekabet stratejilerinin, yeniliğe etkisine ilişkin standartlaştırılmış yük değeri 0,17' dir. Rekabet stratejileri değişkenindeki bir birimlik artış, yenilik değişkenini 0,17 birimlik bir artışla; bir birimlik azalış, yenilik değişkenini 0,17 birimlik bir azalışa neden olabileceği yönünde yorumlanabilir. Ayrıca kurumsal itibarla, inovasyon arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu da ortaya çıkmıştır. Kurumsal itibarın, yeniliğe etkisine ilişkin standartlaştırılmış yük değeri 0,59'dur.

Bu bağlamda rekabet stratejileri ile inovasyon arasındaki ilişkide, kurumsal itibarın aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Çünkü şekil 18'de kurumsal itibarın, yeniliğe pozitif yönde anlamlı bir etkisi varken (0,76); şekil 20'de bu etki 0,59'a düşmüştür. Ayrıca rekabet stratejilerinin, yeniliğe olan etkisi, kurumsal itibar aracılığıyla rakamsal olarak değiştiği gözlemlenmektedir.

Elde edilen bu bulgular ışığında otel işletmelerinde rekabet stratejilerinin, kurumsal itibar ve uygulanan inovasyon faaliyetlerine olan etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan bu modelin iyi uyum derecesine sahip olduğu görülmektedir. Kurumsal itibarın bir aracı etkiye sahip olduğu da ifade edilebilir.

Araştırmanın belirlenen; *“H4: Otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejileri ile inovasyon faaliyetleri arasında ilişkide, kurumsal itibarın aracı etkisi vardır”* hipotezi de kabul edilmiştir. Bu bağlamda belirlenen H1,H2,H3 ve H4 hipotezlerinin hepsi yapısal modelle kabul edilmiştir. Elde edilen bu bulgular ışığında otel işletmelerinin rekabet stratejilerinin, kurumsal itibarı ve uyguladığı inovasyon faaliyetlerine etkisini

belirlemeye yönelik oluşturulan bu modelin genel olarak iyi uyum derecesine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

#### 5.10.4. Farklılık Testleri

Beş yıldızlı otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejileri, yenilik faaliyetleri ve kurumsal itibarları otellerin faaliyet süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t -testi sonuçlarına ait bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

**Tablo 24: Farklılaşma, Odaklanma, Maliyet Stratejisinin, Faaliyet Sürelerine Göre T-Testi Sonuçları**

Rekabet Stratejileri	Faaliyet Süresi	N	Ort.	Std. Spm	t	sd	p
Farklılaşma	Mevsimlik	82	4,0610	,65673	-2,734	301	<b>,007</b>
	Sürekli	221	4,2561	,50787			
Odaklanma	Mevsimlik	82	2,0447	,80083	,591	301	,292
	Sürekli	221	1,9412	,74132			
Maliyet Liderliği	Mevsimlik	82	3,6260	,66335	1,057	301	,555
	Sürekli	221	3,5701	,75460			

Tablo 25'e bakıldığında toplamda araştırmaya katılan 303 otel işletmesinin büyük bir çoğunluğunun sürekli, yani 12 ay boyunca hizmet veren işletmeler olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejilerinden; farklılaşma ( $t(301) = 2,734$ ), işletmelerin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; odaklanma ( $t(301) = 591$ ) ve maliyet liderliği ( $t(301) = 1,057$ ) stratejileri ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sürekli otel işletmelerinin farklılaşma stratejisine olan tutumu, mevsimlik otellere göre daha olumludur. Mevsimlik otellerin maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerine olan tutumları ise sürekli otellere göre daha olumludur. Bu durum otel işletmelerinin, mevsimsel ya da sürekli faaliyet gösterme durumu ile uyguladıkları rekabet stratejileri arasında olumlu bir ilişki olduğunu desteklemektedir.

**Tablo 25: Pazarlama, Organizasyonel ve Süreç Yeniliğinin, Faaliyet Sürelerine Göre T-Testi Sonuçları**

Yenilik	Faaliyet Süresi	N	Ort.	Std. Spm	t	sd	p
Pazarlama	Mevsimlik	82	4,1860	,58109	-2,770	301	<b>,006</b>
	Sürekli	221	4,3857	,54898			
Organizasyonel	Mevsimlik	82	4,1738	,60309	-,149	301	,882
	Sürekli	221	4,2115	,61717			
Süreç	Mevsimlik	82	4,0813	,51136	-,476	301	,634
	Sürekli	221	4,0913	,52063			

Tablo 26'ya bakıldığında ise otel işletmelerinin uyguladığı yenilik türlerinden; pazarlama yeniliği ( $t(301) = 2,770$ ), işletmelerin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; organizasyonel ( $t(301) = 149$ ) ve süreç ( $t(301) = 476$ ) yenilikleri ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sürekli otel işletmelerinin pazarlama, organizasyonel ve süreç yeniliklerine olan tutumu, mevsimlik otellere göre daha olumludur. Bu durum sürekli faaliyet gösteren otel işletmelerinin, mevsimlik faaliyet gösteren otel işletmelerine göre yenilik faaliyetlerine daha olumlu baktıklarını göstermektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinin, mevsimsel ya da sürekli faaliyet gösterme durumu ile uyguladıkları yenilik faaliyetleri arasında olumlu bir ilişki olduğu da söylenebilir.

**Tablo 26: Kurumsal İtibarın, Faaliyet Sürelerine Göre T-Testi Sonuçları**

Kurumsal itibar	Faaliyet Süresi	N	Ort.	Std. Spm	t	sd	p
Duygusal Cazibe	Mevsimlik	82	4,1524	,62331	-1,542	301	,124
	Sürekli	221	4,2670	,55544			
Liderlik ve Vizyon	Mevsimlik	82	4,1707	,54996	-1,557	301	,121
	Sürekli	221	4,2851	,57444			
Finansal Performans	Mevsimlik	82	3,4604	,56583	1,680	301	,094
	Sürekli	221	3,5747	,51076			
Çalışma Ortamı	Mevsimlik	82	4,3130	,60484	-1,602	301	,110
	Sürekli	221	4,4299	,54840			
Sosyal ve Çevresel Sorumluluk	Mevsimlik	82	4,3862	,59368	2,301	301	<b>,022</b>
	Sürekli	221	4,5490	,52918			
Ürün ve Hizmet	Mevsimlik	82	4,4085	,50995	-1,709	301	,089
	Sürekli	221	4,5204	,50468			

Tablo 27 incelendiğinde ise otel işletmelerinin kurumsal itibar birleşenlerinden; sosyal ve çevresel sorumluluk ( $t(301) = 2,301$ ), işletmelerin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; duygusal cazibe ( $t(301) = 1,542$ ), liderlik ve vizyon ( $t(301) = 1,557$ ), finansal performans ( $t(301) = 1,680$ ), çalışma ortamı ( $t(301) = 1,602$ ), ürün ve hizmet ( $t(301) = 1,709$ ), ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sürekli otel işletmelerinin kurumsal itibar bileşenlerine olan tutumu, mevsimlik otellere göre daha olumludur. Bu durum sürekli faaliyet gösteren otel işletmelerinin, mevsimlik faaliyet gösteren otel işletmelerine göre işletmenin kurumsal itibarına daha fazla önem verdiğini göstermektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinin, mevsimsel ya da sürekli faaliyet gösterme durumu ile işletmelerin kurumsal itibarlarını arasında olumlu bir ilişki olduğu da söylenebilir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, yürütülen araştırma konusunun, Türkiye’deki beş yıldızlı otel işletmelerine uygulanarak, elde edilen verilerin analizi sonucu ulaşılan bulguların, literatürdeki teorik bilgilerle değerlendirilmesiyle ortaya çıkan genel sonuçlara yer verilmiştir. Ulaşılan sonuçlar, frekans, yüzde, açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, farklılık testi ve YEM gibi yapılan istatistiksel analizlerle elde edilen bulgular çerçevesinde sunulmuştur. Öte yandan bundan sonra yapılacak olan araştırmalarla ve sektörle ilgili araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

### SONUÇLAR

Araştırma konusu ile ilgili tüm veriler Türkiye’de yedi bölgede ve kırk üç ilde faaliyet gösteren tüm beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan, her işletmeden bir yöneticiye uygulanan anketler aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma sonuçları genel olarak beş yıldızlı otellerin yoğunlaştığı Akdeniz, Ege, Marmara bölgelerindeki yöneticilerin görüşlerini yansıtmaktadır. Evrenin tamamına uygulanan anketlerin %63’ü geri dönüş sağlamıştır. %37’lik dilim içerisinde yer alan otel işletmeleri ise mevsimsel özelliklerinden ve diğer nedenlerden dolayı kapalı olmaları, araştırma konusuyla ilgili görüş bildirmek istememeleri, kurumsal işletme olduklarından bilgi paylaşmak istememeleri gibi nedenlerden dolayı araştırmaya katkı sağlamamışlardır.

Genel olarak araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun orta yaş grubunda ve eğitim düzeyinin yüksek (lisans-lisansüstü) olduğu görülmektedir. Bu bağlamda önceki yıllara nazaran, otelcilik sektöründe görev yapan eğitimli yöneticilerin sayısının arttığını söylemek mümkündür. Kale (2010), Mesci (2011), Tekin (2012) ve Şahin (2015)’in otel işletmeleri üzerine yapmış oldukları tez çalışmaları incelendiğinde bu artış görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu turizm eğitimi almış ve turizm alanından mezun olmuş yöneticiler olmasına rağmen, çok az da olsa farklı alanlarda (işletme, mühendislik vb.) eğitim görmüş, otellerde görev yapan yöneticilere de rastlamak mümkündür. Bu da turizm sektörünün, diğer alanlarda eğitim görmüş bireyleri de kolaylıkla istihdam edebildiğini göstermektedir. Ancak yöneticilerin sektörde çalışma süreleri uzun olmasına rağmen görev yaptıkları işletmelerdeki kalış sürelerinin çok uzun olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla otelcilik



sektöründeki yönetim kademesinde personel devir hızının yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya dahil olan beş yıldızlı otel işletmelerinin çoğunun sürekli (12 ay) hizmet veren, yerli işletmeler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yerli işletmelerin sayılarının hem bağımsız hem de yerli zincir bir işletmeye bağlı şekilde, yabancı sermayeli işletmelere göre fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bu otel işletmelerinin çoğunluğunun Antalya, Muğla, İzmir, Aydın, İstanbul ve Ankara gibi Türkiye’de turizm faaliyetlerinin fazla yaşandığı, en çok turist çeken bu şehirlerde yoğunlaştığı ortaya çıkmıştır. Ancak turizm talebinin aşırı esnek olması ve turizmin çevresel faktörlerden (savaş, kriz, politika vb.) çok çabuk etkilenmesinden dolayı kapalı otel sayısının da önceki yıllara göre sayısının arttığı anlaşılmaktadır.

Otelcilik sektörü, her geçen gün hizmet veren irili ufaklı birçok otel işletmesinin sayısının hızla arttığı, rekabetin şiddetlendiği dinamik bir alandır. Bu kapsamda rakibin fazla ve rekabetin yoğun olduğu bu sektörde, otel işletmeleri varlığını sürdürüp rekabette geri kalmamak için bir rekabet stratejisi belirlemek durumundadır. Otel işletmelerinde rekabet stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığını anlamak için otel yöneticilerine, Porter’ın üç jenerik stratejisi kapsamında oluşturulan ifadelerin bulunduğu anket sunulmuştur. Böylece otel yöneticilerinden alınan görüşler kapsamında yapılan açılımlayıcı faktör analizi sonucu ulaşılan araştırma sonuçlarına göre otel işletmelerinde genel olarak maliyet liderliği stratejisi, farklılaşma stratejisi ve odaklanma stratejisi olmak üzere üç rekabet strateji boyutu ortaya çıkmıştır. Ancak farklılaşma stratejisinin, üç rekabet stratejisi içerisinde, rekabet stratejilerini en iyi temsil eden boyut olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla üç strateji içerisinde en dikkat çeken, yöneticiler tarafından önemsenen ve uygulanan strateji boyutunun farklılaşma stratejisi olduğu anlaşılmaktadır. Frekans analizi bulguları da bu sonuçları desteklemektedir. Bu stratejiyi sırasıyla maliyet liderliği stratejisi ve odaklanma stratejisi izlemektedir. Bu bağlamda genel olarak otel işletmelerinde farklılaşma stratejisinin uygulandığını söylemek mümkündür. Benzer şekilde Rodrigez ve diğerleri, (2014) otel işletmelerine yönelik yaptıkları çalışmalarında farklılaşma stratejisinin faktör yükünün diğer boyutlara göre yüksek olduğunu ve farklılaşmaya dayalı bir strateji uygulandığını ortaya koymuştur. Lo, (2012) Çin otelleri üzeri yaptığı çalışmada Porter’ın rekabet stratejilerinden farklılaşma stratejisinin müşteri memnuniyetini

artırmada kullanılan tek strateji olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Ayrıca Bordean ve diğeri (2010), Romanya’da yaptığı çalışmada Rumen otellerinde Porter’ın farklılaşma stratejisi uygulandığı sonucunu ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda yürütülen çalışmanın bu sonucu, ifade edilen çalışmaların sonucu ile benzerlik göstermektedir.

Otel işletmelerinin varlığını sürdürmeleri ve rekabette rakiplerinin gerisinde kalmamaları için önem taşıyan konulardan biri de inovasyon (yenilik) faaliyetleridir. Otel yöneticilerinden alınan veriler kapsamında yapılan açılımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre inovasyon faktörünün; pazarlama inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve süreç inovasyonu olmak üzere üç boyut altında toplandığı ortaya çıkmıştır. Bu üç inovasyon türü içerisinde inovasyon boyutunu en iyi temsil eden pazarlama inovasyonudur. Bunu önem sırasına göre organizasyonel inovasyon ve süreç inovasyonu boyutları izlemektedir. Ayrıca yöneticilerden alınan cevaplar kapsamında otel işletmelerinin genel olarak pazarlama inovasyonu uyguladıkları anlaşılmaktadır. Bu da otel işletmelerinin reklam, tanıtım, fiyatlandırma dağıtım ve tutundurma gibi faaliyetlere daha çok önem verdikleri ve bu alanda inovasyon faaliyetlerini yürüttüklerini göstermektedir. Ancak bu sonuç literatürde yer alan bazı çalışmalardan farklı bir sonuç ortaya koymuştur. Örneğin Kale (2010), İç Anadolu bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik yaptığı doktora tez çalışmasında konaklama işletmelerinin ağırlıklı olarak hizmet yeniliği ve teknolojik yeniliği uyguladığı sonuçlarına ulaşmıştır. Benzer şekilde Ayazlar (2012), Kuşadası’ndaki 5 yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı tez çalışmasında hizmet inovasyonu uyguladığını; Tekin (2012), ise Alanya’daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yeniliğin modern yönetim tarzları kapsamında ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerinde uygulandığı sonucunu ortaya koymuştur. Çetintürk ve diğeri (2015), Türkiye’deki beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı çalışmada ise süreç yeniliğinin daha ön planda olduğunu ortaya koymuştur. Yabancı literatürde yer alan çalışmalardan Gyuracz-Nemeth ve diğeri, (2013), tarafından otel işletmeleri üzerine yapılan çalışmanın sonuçlarında ise otel işletmelerinde organizasyonel inovasyon uygulandığı ortaya çıkmıştır. Tseng ve diğeri (2008), Tayvan’daki otellere yaptığı çalışma sonuçlarında da bu otellerin ağırlıklı olarak organizasyonel inovasyona yöneldiği görülmektedir. Carvalho ve Costa (2011), İspanya’daki Hotel Tivoli Oriente otelinde yaptığı çalışmada ise benzer şekilde yapılan yeniliklerin organizasyonel inovasyona yönelik olduğunu ortaya koymaktadır.

Öte yandan Vatan (2010), tarafından İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan tez çalışmasında beş yıldızlı otel işletmelerinde süreç ve pazarlama inovasyonunun daha fazla uygulandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Yürütülen tez çalışması bu çalışmanın sonuçları ile beş yıldızlı otellerde pazarlama inovasyonunun uygulanması bakımından benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda yürütülen bu tez çalışması bahsedilen çalışmalardan uygulanan inovasyon türü bakımından farklı bir sonuç ortaya koymaktadır. Ancak bahsedilen tüm bu çalışmalarla benzer yönü ise otel işletmelerinde inovasyon faaliyetlerinin uygulanabiliyor olmasıdır.

Otel yöneticilerinden alınan veriler kapsamında yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre inovasyon faktörünün; pazarlama inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve süreç inovasyonu olmak üzere üç boyut altında toplandığı ortaya çıkmıştır. Pazarlama inovasyonu dört gizil değişken, organizasyonel inovasyon dört gizil değişken tarafından açıklanırken; süreç inovasyonu ise altı gizil değişken tarafından açıklanmaktadır. Dolayısıyla ürün inovasyonu, süreç inovasyonu boyutu altında yer almıştır.

Kurumsal itibar boyutuna yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; duygusal cazibe, finansal performans, ürün ve hizmet olmak üzere kurumsal itibar modeli üç boyuttan oluşmaktadır. Duygusal cazibe dört gizil değişken, finansal performans üç gizil değişken, ürün ve hizmet dört gizil değişken tarafından açıklanmaktadır. Kurumsal itibar boyutu içerisinde kurumsal itibarı en iyi temsil edebilen yüksek değerlere sahip boyutun ise duygusal cazibe boyutu olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan çalışmaların sonuçlarına bakıldığında Bozkurt (2011), tarafından Best Western The President İstanbul ve Best Western Hotel Oldentruper Hof Bielefeld otellerinin müşterileri üzerine yapılan tez çalışmasında ise ürün ve hizmet boyutu kurumsal itibarı en iyi temsil eden değişken olmuştur. Stavrinoudis ve Chrysanthopoulou (2010), tarafından Atina-Attika'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapılan çalışmada ise finansal sağlamlılık boyutu kurumsal itibar boyutları arasında ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmaların sonuçlarıyla yürütülen tez çalışmasının sonuçları farklılık göstermektedir. Ancak Dinçel (2012), Koceli'de hizmet veren plastik ambalaj imalatı yapan işletmeler üzerine yapılan çalışmada ise yürütülen tez çalışmasıyla benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada da duygusal cazibe boyutu kurumsal itibarı en iyi temsil eden değişken olmuştur.

Path analizi sonucunda oluşturulan araştırma modelinde yer alan değişkenlerin birbiri ile olan ikili ilişkilerine yönelik sonuçlara bakıldığında, (bağımsız değişken) rekabet stratejilerinin (ara değişken) kurumsal itibara pozitif yönde istatistiksel olarak bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda rekabet stratejileri, kurumsal itibarı pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejilerinin, kurumsal itibara olan etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan bu modelin geçerli ve uyum düzeyi iyi bir model olduğu anlaşılmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalardan Karahan (2009), tarafından sağlık sektöründe hizmet veren hastaneler üzerine yapılan çalışmada da kurumsal itibar ile rekabet arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yürütülen tez çalışması ile hastanelerde yapılan bu çalışmada işletmeler ve değişkenlerin alt boyutlarında farklılık olmasına rağmen araştırma sonuçlarında benzerlik söz konusudur.

Öte yandan rekabet stratejilerinin, inovasyona pozitif yönde istatistiksel olarak güçlü bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Fathali (2016), yılında otomobil endüstrisinde yaptığı çalışmada da rekabet stratejileri ile inovasyon arasında istatistiksel olarak güçlü ve anlamlı bir ilişkinin ortaya çıktığını ifade etmiştir. Bu bağlamda sektörler farklı olsa da rekabet stratejileri ile inovasyon arasındaki ilişkide bu tez çalışmasıyla benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Hillman ve Kaliappen (2014), Malezyadaki oteller üzerine yaptıkları çalışmada maliyet liderliği stratejisinin, süreç yeniliğinin ve örgütsel performansın üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarında maliyet liderliğinin, süreç yeniliğini önemli ölçüde etkilediğini ve süreç yeniliği de performansı önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca süreç yeniliğinin maliyet liderliği stratejisi ile kuruluş performansına aracılık ettiği ortaya çıkmıştır.

Otel işletmelerinin kurumsal itibarının, otellerin uyguladığı inovasyon faaliyetlerine etkisine yönelik oluşturulan yapısal modelde kurumsal itibarın, inovasyona pozitif yönde istatistiksel olarak bir etkisi ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda otel işletmelerinde kurumsal itibarın, inovasyona etkisine yönelik oluşturulan modelin de genel olarak uyum düzeyinin iyi olduğu ortaya çıkmıştır. Path analizleri sonucu değişkenler arasındaki ikili etkileri ölçmeye ilişkin oluşturulan modellerin beş yıldızlı otel işletmelerine uyum düzeyinin genel olarak uygun olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya yönelik elde edilen en önemli sonuçlardan biri, beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan rekabet stratejileri ile inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişkide otellerin kurumsal itibarlarının aracı bir etkiye sahip olduğunun ortaya çıkmasıdır. Bu bağlamda rekabet stratejilerinin, inovasyon ve kurumsal itibara etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan model iyi uyum iyiliği değerleri üreten yapısal modeldir. Dolayısıyla yürütülen araştırmada otel işletmeleri için geçerliliği olan ve uyum değerleri iyi model olduğu anlaşılmaktadır. Bu modelde rekabet stratejileri içerisinde genel olarak farklılaşma stratejisinin, inovasyon türleri içerisinde organizasyonel inovasyonun, kurumsal itibar boyutu içerisinde de ürün ve hizmet boyutunun ön plana ortaya çıkmaktadır. Oluşan model rekabet stratejilerindeki bir birimlik artışın, kurumsal itibara olumlu yansıtacağı, kurumsal itibardaki olumlu gelişimin de inovasyon faaliyetlerine olumlu bir etki meydana getireceğini ifade etmektedir. Ters durumda da azalışların olabileceği sonucu ortaya çıkarmaktadır.

Öte yandan elde edilen en temel araştırma sonuçlarından biri de araştırmaya ait H1,H2, H3 ve H4 hipotezlerinin test edilmesi sonucu hepsinin yapısal eşitlik modellemesiyle doğrulanmış olmasıdır.

Araştırma sonuçlarında genel olarak Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinin genel olarak çoğunun farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerini uyguladıkları, çok az bir kısmının odaklanma stratejisini uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla odaklanma stratejisini de farklı bir ürün ve hizmet sunmaya odaklanma ya da düşük maliyetle ürün hizmet sunma anlayışı ile uygulamaları söz konusu olabilmektedir.

Öte yandan beş yıldızlı otel işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejilerinden farklılaşma stratejisi ile otel işletmelerinin faaliyet süreleri (mevsimlik-sürekli) arasında anlamlı bir fark bulunurken, odaklanma ve maliyet liderliği stratejisi ile faaliyet süreleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla otellerin mevsimsel ya da sürekli olma durumuna göre uyguladıkları farklılaşma stratejisinde anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır.

Otel işletmelerinin uyguladığı yenilik türlerinden; pazarlama yeniliği, işletmelerin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; organizasyonel ve süreç yenilikleri ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Son olarak otel işletmelerinin kurumsal itibar bileşenlerinden sosyal ve çevresel sorumluluk, işletmelerin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; duygusal cazibe, liderlik ve vizyon, finansal performans, çalışma ortamı, ürün ve hizmet ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

## **ÖNERİLER**

Araştırma bulgularından ve sonuçlarından yararlanarak sektöre ve araştırmacılara yönelik birtakım önerilere aşağıda yer verilmiştir.

### ***Sektöre Yönelik Öneriler:***

Otel yöneticilerinin çoğu, sektörde uzun süre çalışmalarına rağmen buldukları işletmelerde kısa süredir çalışmaktadırlar. Dolayısıyla sektördeki yönetim kademesinde de personel devir hızının fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda yöneticilerden, sağlıklı bir yönetim ve rekabet stratejisi belirlemesi beklenemez. Çünkü yönetici çalışmaya başladığı işletmedeki sistemi, uygulanan stratejiyi öğrenmeden, işletmenin kurumsal itibarını kavrayamadan ve o işletmede yenilik fikirleri üretmeden başka bir işletmeye geçme durumunda kalmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin bulunduğu işletmede ve pozisyonda daha uzun süre kalıcı olmaları tavsiye edilmektedir.

Diğer taraftan bir işletmede rekabet kadar bir işletmenin itibarının oluşturulması ve farkına varılması da önemlidir. Kurumsal otel işletmelerinin, itibar konusunun bilincine vararak uyguladıkları stratejilerde ve yeniliklerde itibarın belirleyici olduğunun farkında olduklarını söylemek mümkündür. Ancak, kurumsallaşamamış işletmelerin ise bunun bilincinde olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin, uygulanan strateji kadar kurumsal itibarın da önemli olduğunun farkına varmaları gerekmektedir. Otel işletmeleri; müşteriler, çalışanlar, rakipler, hissedarlar, devlet gibi iç ve dış paydaşların gözünde nasıl bir itibara sahip olduklarını belirli periyotlarla yapacağı araştırmalarla değerlendirmeleri önerilebilir. Böylece paydaşlardan alınan görüşler kapsamında kendi eksiklerini görerek tamamlama fırsatı bulabilirler.

Otel yöneticilerinin, işletmenin genel olarak hangi rekabet stratejisini uyguladığının farkında olması ve rekabet stratejilerinden birine yönelmeleri önerilmektedir. Çünkü bu yapılan araştırma sonucunda otel işletmelerinde hem maliyet liderliği hem farklılaşma stratejilerini birlikte uyguladıkları görülmektedir. Dolayısıyla rekabette avantaj sağlamaları açısından stratejilerden birine yönelmeleri tavsiye edilebilir.

### ***Araştırmacılara Yönelik Öneriler:***

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, genel olarak turizm işletmelerinin kurumsal itibarının ölçümüyle ilgi araştırmalara pek ulaşılamamıştır. Bundan sonraki çalışmalarda yat limanı, otel, acente gibi turizm işletmelerinin; çalışanlarını, müşterilerini ya da diğer paydaşlarını da araştırmaya dahil ederek, bu işletmelerin kurumsal itibarını ölçmeye yönelik çalışmalar yapılabilir.

Tez konusuna benzer konuların araştırılmasında daha nitelikli verilere ve sonuçlara ulaşmak için sadece nitel ya da nicel yöntemleri tek başına kullanmak yerine her iki yöntemin bir arada kullanıldığı karma yöntemler tercih edilmelidir.

Bundan sonraki çalışmalarda kurumsal itibarın aracı değişken yerine bağımsız değişken ele alınarak işletmelerin rekabet stratejilerine, inovasyon faaliyetlerine veya performanslarına olan etkisi araştırılabilir.

Verilerin toplanması aşamasında genellikle otel yöneticilerinin çoğunun, akademisyen ya da lisansüstü eğitim öğrencileri tarafından kendilerine yönlendirilen, anketlerin çok uzun sorular içirmesinden şikâyetçi oldukları gözlemlenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda araştırma konusuyla ilgili ölçeklerin oluşturulmasına ve konuyu ölçebilecek asgari sayıda ifadelerin ölçeğe koyulmasına dikkat edilmelidir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Afuah, A. (2003). *Innovation Management, Strategies, Implementation and Profits*. (2nd. Edition). New York: Oxford University Press.
- Albert, S. ve Whetten D. (1985). Organizational Identity, In L.L. Cummings, B.M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior. An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. Greenwich: JAI Pres. (1985), 263-295.
- Alsop, R.J. (2004). *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting and Preparing Your Most Valuable Asset*, New York:Free Press.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. (5. Baskı), Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Atik, H. (2005). *Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü*. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Barney, J., ve Hesterly, W. S., (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*, (Fourt Edition), Upper Saddle River. NJ: Pearson Education.
- Barrows, C.W., Powers, T., ve Reynolds D. (2012). *Introduction To Management In The Hospitality Industry*, (Tenth Edition), Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Batman, O. ve Demir, N. (2015), Otel İşletmeleri, (Ed.) B. Zengin ve Ş. Denirkol, *Turizm İşletmeleri İçinde*, (3. Baskı), İstanbul: Değişim Yayınları. (2015), 105-151
- Batman, O. ve Soybalı, H.H. (2009). Otel İşletmeleri, (Ed.) . B. Zengin ve Ş. Demirkol, *Turizm İşletmeleri içinde*, (2. Baskı). İstanbul: Değişim Yayınları. (2009), 93-129.



- Bayraktaroğlu, S. ve Özdemir, Y. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yenilik, (Ed.). N. T. Özmen, P. S. Özer ve E. D.Eriş, *Örgütler ve Yenilik İçinde*. Ankara: Detay. (2010), 189-211
- Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, AMOS Uygulamaları*. (2. Baskı). İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Bono, E. (1992). *Sur/Petition: Creating Value Monopolies When Everyone Else is Merely Competing*, New York: Harper Collins Publisher Inc.
- Brandenburger, A. M. ve Nalebuff, B. J.(1998). Ortaklaşa Rekabet. (Çev: Levent Cinemre). İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Burgelman, R.A., Maidique, M.A., ve Wheelwright, C. (1996). *Strategic Management of Technology and Innovation*. U. S. A: Times Mirror Higher Education Group Inc.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, (22. Baskı), Ankara:Pegem Yayınları.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge: The MIT Pres.
- Clark, M.A., Riley, M., Wilke, E. ve Wood R.C. (1998). *Researching and Writing Dissertations in Hospitality and Tourism*, London: International Thomson Business Pres.
- Clayton, S. (2002). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme*, M. Zaman (çev), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Craig, J. C. ve Grant, R. M. (1993). *Strategic Management: Resources, planning, Cost Efficiency, Goals*. London, UK: Kogan Page.
- Çelik, E. H. ve Yılmaz, V. (2016). *LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi, Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama*, (3. Baskı) Ankara: Pegem Yayınları

- Çokluk, Ö., Şekerciöğlü, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- D'aveni, R.A., (With Gunther, R.) (1994). *Hypercompetition: Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*. Maxwell Macmillan Canada Inc. The Free Press.
- Daft, R. (2010). *Management*, (9th Edition). South Western: Cengage Learning.
- David, F.R. (2009). *Strategic Management: Concept and Cases* (12th Edition), New Jersey: Pearson International Edition.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R.V ve Poper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*, (First Edition), New York: Routledge
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (8. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Durna, U. ve Türk, M. (2012). İşletme Analizi, İçinde (Ed). F.Okumuş, M.Koyuncu ve E.Günlü. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 115-135.
- Edquist, C., Hommen, L., ve McKelvey, M. (2001). *Innovation and Employment: Process Versus Product Innovation*. UK: Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı* (13. Baskı). Ankara: Technopolis.
- Enz, C.A. (2010). *Hospitality Strategic Management Concepts And Cases* (Second Edition), New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (8. Baskı). İstanbul:Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (8. Baskı). İstanbul: Beta.

- Evans, N., Campbell, D., ve Stonehouse, G., (2006). *Strategic Management for Travel and Tourism*. UK: Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Fagerberg, J. (2005). *Innovation: A Guide to the Literature*, in (Ed.). J. Fagerberg, D. Mowery ve R. Nelson. *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press., (2005). 1-26.
- Field, A. (2007). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd Ed.). London: Sage Publication.
- Fisk, P. (2008). *The Business Innovation Masterclass*. The Marketing Fast Track. Mediacat.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation Realizing Value From The Corporate Image*, *Harvard Business School Press*, Boston.
- Fombrun, C.J. ve Van Riel, C.B.M. (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. New Jersey, USA: Financial Times Prentice Hall.
- Gates, R. ve McDaniel, C. J. (2010). *Marketing Research Essentials*.(7th Edition), United States of America; John Wiley & Sons, Inc.
- Gegez, E. A. (2007). *Pazarlama Araştırmalar*. (2.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2003). *Kurum Kültürü*, (Çev.) Kıvanç Kutmandu, MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul.
- Goffin, K. ve Mitchell, R. (2005). *Innovation Management: Strategy and Implementation Using the Pentathlon Framework*, (First Edition). New York: Palgrave Macmillan.
- Gökmen, H. (2010). *Finansal Yenilik*. (Ed). N.T. Özmen, P. S.Özer, E.D. Eriş). *Örgütler ve Yenilik*. Ankara: DetayYayıncılık, 55-76.
- Göral, R. (2014). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Grahame D., (2002). *Creating Corporate Reputations; Identity, Image and Performance*. New York: Oxford University Press.
- Grant, M. R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*, (Seventh Edition). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik, İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Gümüş, M ve Öksüz, B. (2009). *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., ve Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (Seventh Ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hannington, T. (2004). *How to Measure and Manage Your Corporate Reputation*. Burlington: Gower Publishing.
- Harrington D. (2009). *Confirmatory Factor Analysis, Pocket Guides To Social Work Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Hill, C.W.L. ve Jones, G.R. (1992). *Strategic Management: An Integrated Approach*, (2nd Edition), Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*, (7th Edition) South-Western: Thomson Corporation.
- Hooley, J.G., Piercy, N. F. ve Nicoulaud B. (2008). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. (Fourth Edition). England: Prentice Hall.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jones, G. (2009). *Organizational Theory, Design and Change*. (6th Edition), New-Jersey: Prentice Hall.

- Kadıbeşegil, S. (2006). *İtibar Yönetimi*, İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. (1. Basım). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kırım, A. (2006). *İnovasyon; Para Kazandıran Yenilikçilik*. (1.Baskı). İzmir: Sistem Yayıncılık.
- Kırım, A. (2007). *İnnovasyon*, (2. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. (Third Edition). New York: Guilford Publications.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Kutaniş, Ö.R. ve Danışman, A.S. (2010). *Kuramsal ve Metaforik Açıdan Yenilik*. (Editör) N.T. Özmen, P.S Özer, E. D. Eriş. *Örgütler ve Yenilik*. Ankara: Detay, 31-54.
- Lee, K. ve Carter, S. (2005). *Global Marketing Management: Changes, Challenges and New Strategies*. New York: Oxford University Press Inc..
- Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*, (Çev). Turan Parlak, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Majaro, S. (1988). *Managing Ideas for Profit*, Maidenhead: McGraw–Hill.
- Miles, R., ve Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. London: McGraw Hill.
- Nafgizer, E. W. (2006). *Economic Development*, (Fourth Edition), New York: Cambridge University Press.
- Nurullah, G. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, (1.Baskı). Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. (2005). *Girişimcilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- OECD ve Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data*, (Third Edition), Paris: OECD and Eurostat.
- Okay, A. (2008). *Kurum Kimliği*. (6. Basım). İstanbul: MediaCat Yayınları
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*, (1. Baskı), İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
- Özdamar, K. (2013). *Paket Programları İle İstatiksel Veri Analizi Cilt:2*, (Dokuzuncu Baskı), Ankara: Nisan Kitapevi.
- Papatya N, (2003). *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü*. (1. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Perry, A. ve Wisnom D. (2003). *Markanın DNA'sı: Eşsiz ve Dayanıklı Markalar Yaratmanın Kuralları*. (Çev) Z. Yılmaz. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M., (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press
- Porter, M.E. (2008), *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev.): Gülen Ulubilgen, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Raykov, T., ve Marcoulides, G.A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling*. (Second Edition), Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Riel, V.C. ve Fombrun C.J., (2007). *Essentials of Corporate Communcation: Implementing Practices for Effective Reputation Management*, London: Routledge.
- Rixon, D (2003). *Strategic Commitment-the Foundation Stone for Innovation*, (Ed). Adam, Jolly, *Innovation: Harnessing Creativity for Business Growth*, Kogan Page London and Sterling, VA.

- Robbins, S. P. ve Coulter M. (2012). *Management*, (11th edition). New Jersey:Pearson Education, Inc. Prentice Hall, Upper Saddle River,.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion Of Innovations*, (Fourth Edition), New York; The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc.
- Saruhan, S.C. ve Yıldız, M.L. (2009), *Çağdaş Yönetim Bilimi*, (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Scherer, F. (1980). *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Chicago: Rand McNally. IL.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Busines: A Skill-Building Approach*, (4.th Edition). Canada: John Wiley & Sons INC.,.
- Sparks, J.D. (1999). *A Methodology for Estimating the Level of Aggressiveness in Competitive Bidding Markets*, A Dissertation of the Degree Master of Science in Civil and Environmental Engineering, Blacksburg, Virginia.
- Stevens, J., (2002). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, (Fourth Edition). New Jersey: Lawrance Erlbaum Association.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J. ve Ginter, P. M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organization*, (Fifth edition). United Kingdom: Blackwell Publishing.
- Şimşek, Ş., Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*.(6. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell. L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (fifth edition) Boston:Pearson Education.
- Taşkın, H. ve Adalı, M. R. (2004). *Teknolojik Zekâ ve Rekabet Stratejileri*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık

- Temporal, P. ve H. Alder. (1998). *Corporate Charisma*. London: Piatkus.
- Thompson, A.A., ve Strickland, A.J. (1996). *Strategic Management: Concepts and Cases*. (9th ed.). USA: Irwin McGraw-Hill.
- Ticehurst, G.W. ve Veal, A.J. (2000). *Business Research Methods: A Managerial Approach*, Malayisa: Longman
- Tozkoparan, G. (2010). Yenilik Yaratma Süreci. N. T.Özmen, P. S. Özer ve E.D Eriş (Ed). *Örgütler ve Yenilik içinde*. Ankara: Detay, 2010. 129-158.
- Treacy, M. ve Wiersema, F., (1995). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Van Riel, C.B.M. ve Fombrun, C.J (2007) *Essentials of Corporate Communication Implementing Practices for effective Reputation Management*, New York: Routledge.
- Yılmaz, V. ve Çelik, E. H. (2009). *LISREL İle Yapısal Eşitlik Modellemesi I, Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Young, D.(1996). *Building Your Company's Good Name: How to Create and Protect the Reputation Your Organization Wants and Deserves*, USA: Amacom.



### ***Sürekli Yayınlar***

- Aaker, J.L., (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*. 34.3, 347-356.
- Abratt, R. ve Mofokeng, T. N. (2001). Development and Management of Corporate Image in South Africa. *European Journal of Marketing*. 35. 3/4, 368-386.
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012). Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16.1, 401-424.
- Akgöz, E. ve Solmaz, B. (2010). Turizm İşletmelerinde İtibar Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 13.19, 23-41
- Alessandri, S.W. (2001). Modelling Corporate Identity: A Concept Explication and Theoretical Explanation. *Corporate Communications: An International Journal*. 6.4, 173-182.
- Alessandri, S.W., Yang S.U. ve Kinsey D. F. (2006). An Integrative Approach to University Visual Identity and Reputation. *Corporate Reputation Review*. 9.4, 258-270.
- Ali, I., Alvi, A.K. ve Ali, R. R. (2012). Corporate Reputation, Consumer Satisfaction And Loyalty. *Romanian Review of Social Sciences*. 3, 13-23.
- Allen, R.S. ve Helms, M.M. (2006). Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies. *Business Process Management Journal*, 12.4, 433-454.
- Alnıaçık, Ü. (2011). Kurumsal İtibarı Oluşturan Farklı Bileşenlerin Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkiler. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 4.7, 65-96.
- Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü. ve Genç, N. (2010). Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Algılanan Önemi Demografik Özelliklerden Etkilenmekte Midir?, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.13.23, 93-114.

- 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, 1303-1732.
- Aydemir, B.A (2008), İşletmelerin Yeni Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibarı. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 10.2, 1303-2860.
- Ayyıldız, H. ve Cengiz, E. (2006). Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11.2, 63-84.
- Aziri, B. ve Nedelea, A. (2013). Business Strategies in Tourism, *ECOFORUM*, 2.1, 5-11.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M. ve Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9.1, 26-38.
- Barney, J. B., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17, 99-120.
- Bayer, E. (2005). Müşteri Sermayesi ile Kurumsal İmaj Arasındaki Stratejik İlişkinin Belirlenmesi ve İşletmelerin Kurumsallaşma Sürecinde Etkilerinin Değerlendirilmesi. *Verimlilik Dergisi*. 1, 9-26.
- Bayındır, S. (2007). Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*. Yerel Ekonomiler Özel Sayısı. 241-250.
- Bayrı, O. (2006). Rekabet Stratejileri Açısından Maliyet-Hacim Analizleri. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. 30, 163-172.
- Becheikh N., Landry R. ve Amara N. (2006). Lessons from Innovation Empirical Studies in the Manufacturing Sector: A Systematic Review of the Literature from 1993-2003. *Technovation*. 26.5, 644-664.

- Bekiş T., Bayram A. ve Şeker M. (2013). Kurumsal İtibarın İş gören Performansı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 5.2, 19-27.
- Blackerby, P. (1994). History of Strategic Planning. *Armed Forces Comptroller Magazine*. 39.1, 23–24.
- Bolat, O.İ. (2006). Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9.15, 107-126.
- Bordean O.N., Borza A.I., Nistor R. L. ve Mitra C.S., (2010). The Use of Michael Porter’s Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry. *International Journal of Trade, Economics and Finance*. 1.2, 173-178.
- Brendan, J. G., Sheelagh, M. M. ve Philip, K. M. (2000). Improving The Performance of Hospitality Firms, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12.3, 149-155.
- Bromley, D. B. (2001). Relationships Between Personal and Corporate Reputation. *European Journal of Marketing*. 35.(3–4), 316–334.
- Brown, S. ve Maylor, H. (2005). Strategic Resonant Firms, Mass Producers, Big Fish & Flat Liners: A Study of Policies, Practices & Performance in Innovation. *Technovation*. 25, 307–319.
- Bucciarelli, L . (2015). A Review of Innovation and Change Management: Stage Model and Power Influences. *Universal Journal of Management* 3.1, 36-42.
- Calantone R., J., Benedüttü, A. D., ve Haggblom, T. (1995). Principles of New Product Management: Exploring The Beliefs of Product Practitioners. *Journal of Product Innovation Management*, 12.3, 235-247.
- Camison, C. Ve Monfort- Mir, V.M., (2012). Measuring Innovation In Tourism From The Schumpeterian and The Dynamic- Capabilities Perspectives. *Tourism Management*. 33, 776-789.

- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34 .4, 39-48.
- Carvalho, L. ve Costa, T. (2011). Tourism Innovation – A Literature Review Complemented by Case Study Research. *Book Of Proceedings Vol. I – International Conference On Tourism & Management Studies – Algarve*, 23-33.
- Castro, D.M.G., Lopez J.E.N. ve Saez, P., L. (2006). Business and Social Reputation Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation, *Journal of Business Ethics*. 63, 361-370.
- Chathoth, P. K. ve Olsen, M. D. (2005). Lodging Industry Competitive Strategies: Developing a Multidimensional Causal Empirical Model to Test the Relationship between Strategy and Performance. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 2.2, 67–86.
- Chiesa, V. ve Frattini, F. (2011). Commercializing Technological Innovation: Learning from Failures in High-Tech Markets. *Journal of Product Innovation Management*, 28, 437–454.
- Chiesa, V., Frattini, F., Lamberti, L. ve Noci, G. (2009). Exploring Management Control in Radical Innovation Projects. *European Journal of Innovation Management*. 12.4, 416-443.
- Chun, R. (2005). Corporate Reputation: Meaning and Measurement. *International Journal of Management Reviews*. 7.2, 91–109.
- Cingula, M. ve Veselica, R. (2010). Contribution of Innovation Strategies to Entrepreneurial Competitiveness. *Acta Technica Corviniensis-Bulletin of Engineering*, 4. 27-32.
- Cordoş, M. ve Mihalcea, A.D. (2008). The Competitive Advantage And The Business Strategies Used By Romanian Companies, *Academic Journal, Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17. 4, 184-188.

- Cormican, K. ve O'Sullivan, D. (2004). Auditing Best Practice for Effective Product Innovation Management, *Technovation*, 24.10, 819-829.
- Cortés, C.E., Ortega, P.E. M. ve Azorín, J.F.M.(2012). Characteristics of Organizational Structure Relating to Hybrid Competitive Strategy: Implications for Performance. *Journal of Business Research*. 65, 993–1002.
- Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia; Turizm Araştırmaları Dergisi*. 19.1, 45-56.
- Coşkun, S., Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13.2, 101-132.
- Cozzarin, B.P. (2006). Are World-First Innovations Conditional on Economic Performance? *Technovation*, 26, 1017–1028.
- Cravens, D.W., Piercy, N.F. ve Low, G.S. (2002). The Innovation Challenges of Proactive Cannibalisation and Discontinuous Technology, *European Business Review*, 14.4, 257-267.
- Cravens, K. S. ve Oliver, E. G., (2006). Employess: The Key Link to Corporate Reputation Management. *Business Horizons*. 49, 293-302.
- Çakır, T. (2011). Kurumsal İtibar-Örgütsel Doku İlişkisine Kuramsal Yaklaşım-I: Paydaş Teorisi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 1.37, 49-64.
- Çalıpınar, H. ve Baç, U. (2007). Kobi'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması. *Ege Akademik Bakış*, 7 .2, 445-458.
- Çetintürk, İ., Adıgüzel, O. ve Demir, C. (2015). Yenilik Yeteneğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde Müşteri Değerinin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8.36, 819-833.

- Damanpour, F. ve Schneider, M., (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers, *British Journal of Management*. 17, 215-236.
- Damanpour, F. ve Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, 38.1, 45-65.
- Damanpour, F. ve Wischnevsky, J. D. (2006). Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations, *Journal of Engineering and Technology Management*. 23, 269–291
- Damanpour, F. ven Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change. *Journal Eng. Technol. Management*, 15.1, 1-24.
- Darroch, J. ve McNaughton, R. (2002). Examining the Link between Knowledge Management Practices and Types of Innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3.3, 210–222.
- Davies, G. ve Chun, R. (2002). *Gaps Between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand*. *Corporate Reputation Review*, 5. 2-3, 144-158.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R.V., (2001). The Personification Metaphor As A Measurement Approach for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*. 4.2, 113-127.
- Day, G.S. ve Nedungadi, P. (1994). Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 58, 31–44.
- Deborah, V.C. (2004). Management, Meaning and a Meeting of the Minds: How Symbolic Preserves Reputation in Times of Corporate Crisis, *Journal of Business Ethics*, 87.

- Deephouse, D. L. (2000). Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories, *Journal Of Management*. 26.6, 1091-1112.
- Demirel, Y., Baş, T. ve Arzova, B. (2015). Ortaklaşa Rekabet Stratejisinde Örgütsel Öğrenme: Bir Özel Türk Bankasının Kredi Kartları Uygulamasında Keşfedici Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakóltesi Dergisi*, 44.1, 21-35.
- Deniz, M., (2011). KOBİ'lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama, *S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*. 16.22, 141-175.
- Dereli, D.D. (2015). Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. 195, 1365 – 1370.
- Deshpande, R., Farley, J.U., ve Webster, F.E.J. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *The Journal of Marketing*. 57.1, 23-37.
- Desouza, K.C., Dombrowski, C., Awazu, Y., Baloh, P.; Papagari, S.; Sanjeev, J. ve Kim, J. Y. (2009). Crafting Organizational Innovation Process. *Innovation: Management, Policy&Practice*. 11.1, 6-33.
- Dess, G.G. ve Davis P. S., (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*. 27.3, 467-488.
- Dichter, E. (1985), What's in an Image, *The Journal of Consumer Marketing*, 2.1, 75-81.
- Dolanay, S.S. (2009). Schumpeter Sisteminde Yenilikler, Ekonomik Gelişme ve Devresel Hareketler, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1.2, 171-188.
- Dowling, G. R. (2004). Corporate Reputations: Should You Compete on Yours? *California Management Review*, 46. 3, 19-36.

- Drucker, P. F., (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 80.8, 5-10.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan ilişkisi ve Yeniliği Geliştirme S¼reci, *Yönetim ve Ekonomi*, 16.1, 57-71.
- Durna, U. ve Bab¼r, S. (2011). Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları. *Uluslararası Alanya İşletme Fak¼ltesi Dergisi*, 3.1, 73-98.
- Efi, V. (2009). Marketing Innovation Measurement, Athens Information Technology, *Master of Management in Business Innovation and Technology*, Athens.
- Emek, U. (2006). Rekabet Kavramı ve Kapsamı Üzerine. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*. 21.244, 36.
- Eraslan, H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2008). K¼melenmeler ve İnovasyon Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5.3, 15-29.
- Eraslan, İ. H., Kuyucu, A.D. H. ve Bakan, İ.(2008). Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi İle Türk Tekstil ve Hazır giyim Sektörünün Değerlendirilmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10.2, 307-332.
- Erdem B., Gül K. ve Gül, M., (2013). Pazar Yönl¼lük, İnovasyon Yönl¼lük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5.2, 74-104
- Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak¼ltesi Dergisi*. 26.2, 77-112.
- Eren E. ve G¼nd¼z H, (2002). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 5, 65-84.
- Ersoy, A.B. ve řeng¼l, M.C. (2008). Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve AB Karşılaştırması, *Yönetim ve Ekonomi*, 15.1, 59-74.



- Eryılmaz, M. E. (2008). Örgüt İtibar Kavramı ve Yönetimi ile İlgili Bazı Sorunlar, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8.1, 155-174.
- Esen, E. (2011). Türkiye'deki ve Dünya'daki İtibar Ölçümlerinin Karşılaştırılması, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 31.2, 289-306.
- Evangelista, R., Sandven, T., Sirilli G., Smith, K., (1998). Measuring Innovation in European Industry. *International Journal of the Economics of Business*, 5.3, 311-333.
- Fathali, A. (2016). Examining The Impact of Competitive Strategies on Corporate Innovation: an Empirical Study In Automobie Industry. *International Journal of Asian Social Science*. 6.2, 135-145.
- Fischer, M.M. (1998). The Innovation Process and Network Activities of Manufacturing Firms: Conceptual Considerations and Empirical Evidence from the Metropolitan Region of Vienna, *38th European Congress of the Regional Science Association*. August 28-September 2. Vienna, 1-20.
- Fisher, A.B., (1996). Corporate reputations: Comebacks and Comeuppances. *Fortune*. 133. 4, 90-98.
- Floreddu, P.B., Cabiddu, F. ve Evaristo, R. (2014). Inside Your Social Media Ring: How to Optimize Online Corporate Reputation. *Business Horizons*. 57, 737-745.
- Fombrun C. J., Gardberg N.A. ve Sever J.M. (2000). The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation, *The Journal of Brand Management*, 7.4. 241–243.
- Fombrun, C. J. (1998). Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitors' Ratings. *Corporate Reputation Review*. 1.4, 327-340.
- Fombrun, C.J. ve Gardberg, N.A. (2002). The Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure Of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*. 4.4, 303-307.

- Fombrun, C.J. ve Shanley, M. (1990), What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*, 33. 2, 233- 258.
- Francis, D. ve Bessant, J. (2005). Targeting Innovation And Implications For Capability Development, *Technovation*, 25.3, 171-183.
- Freeman, J. ve Engel, J.S. (2007). Models of Innovation: Startups and Mature Corporations, *California Management Review*. 50.1, 54-119.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. 13, 173-178.
- Galanakis, K. (2006). Innovation Process. Make Sense Using Systems Thinking, *Technovation*. 26,1222–1232.
- Gemci, R., Gülşen, G. ve Kabasakal, F.M. (2009). Markalar ve Markalaşma Şartları, *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*. 14.1, 105-114.
- Geppert, J. ve Lawrence, J. E. (2008). Predicting Firm Reputation Through Content Analysis of Shareholders' Letter. *Corporate Reputation Review*. 11.4, 285-307.
- Gerke, A., Dickson, G., Desbordes, M. ve Gates, S. (2017). The Role of Interorganizational Citizenship Behaviors in The Innovation Process. *Journal of Business Research*. 73, 55–64.
- Gopalakrishnan, S. ve Damanpour, F. (1997). A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management. *Omega*, 25.1, 15-28.
- Gotsi, M. ve Wilson, A. (2001a). Corporate Reputation Management: Living The Brand. *Management Decision*, 39 .2, 99-104.
- Gotsi, M., ve Wilson, A. (2001b). Corporate Reputation: Seeking a Definition. *Corporate Communications*, 6. 24-30.
- Gray, E.R. ve Balmer, J.M.T. (1998), Managing Corporate Image and Corporate Reputation, *Long Range Planning*. 1.5, 695-702.

- Greis, N.P. ve Kasarda J.D. (1997). Enterprise Logistics in the Information Era, *California Management Review*, 39.4, 55-78.
- Hage, J.T. (1999). Organizational Innovation and Organizational Change. *Annual Review of Sociology*. 25, 597–622.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, 13.2, 135-144.
- Hatch, M. J. ve M. Schultz. (1997). Relation Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*. 31. 5/6, 356-365.
- Hertog, P. D. ve Jong G. D. (2007). Randstad's Business Model of Innovation: Results From An Exploratory Study in Temporary Staffing Industry, *Innovation: Management, Policy & Practice*. 9. 351–364.
- Higgins, M., Morgan, J. (2000). The Role of Creativity in Planning: The Creative Practitioner. *Planning Practice and Research*, 15. 1-2, 117-127.
- Hillman H. ve Kaliappen N. (2014), Do Cost Leadership Strategy and Process Innovation Influence the Performance of Malaysia Hotel Industry? *Asian Social Science*. 10.10, 134-141.
- Hjalager, A.M, (2010). A Review of Innovation Research in Tourism, *Tourism Management* 31, 1–12
- Hjalager, A.M. (2002), Repairing Innovations Defectiveness in Tourism. *Tourism Management*. 23, 465-474.
- Ho, L.A. (2011). Meditation, Learning, Organizational Innovation and Performance. *Industrial Management & Data Systems*, 111.1, 113-131.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. (2008), Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6.1, 53-60.

- Hwang, J., E. Kim ve Seunghyun Kim (2009). Factors Affecting Open Technological Innovation in Open Source Software Companies in Korea. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 11, 279–290.
- Iyer, G. R., LaPlaca P.J. ve Sharma, A. (2006). Innovation and New Product Introductions in Emerging Markets: Strategic Recommendations for The Indian Market. *Industrial Marketing Management*.35, 373–382.
- İlhan M. ve Çetin B. (2014), LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*. 5.2, 26-42.
- Jenssen, J.I., ve Jorgensen, G. (2004). How Do Corporate Champions Promote Innovations?. *International Journal of Innovation Management*, 8.1, 63-86.
- Johne, A. (1999). Successful Market Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 2.1, 6-11.
- Jones, P. (1995). Developing New Products and Services in Flight Catering. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 7. 2/3, 23-29.
- Kamaşak, R. (2010). Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi. *Yönetim*. 21.65, 47-64.
- Karahan, A. (2009). Kurumsal İtibar ve Rekabet İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2.1, 1-18.
- Karakaya, A. (2004).Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma. *Teknoloji*, 7.2, 225-233.
- Karaköse T. (2007). Örgütlerde İtibar Yönetimi, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*. 11, 1-12.
- Kazançoğlu, Y. ve Savaşçı, İ. (25-26 Kasım 2004). Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim*

*Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 517-526.

Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, October, 2004, 1-11.

Kumar, V. (2009). A Process For Practicing Design Innovation. *Journal Of Business Strategy*. 30. 2/3, 91-100.

Kuyucak F. ve Şengür, Y. (2009). Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve. *KMU İİBF Dergisi*, 11.16, 132-147.

LeBel, P. (2008). The Role of Creative Innovation in Economic Growth: Some International Comparisons. *Journal of Asian Economics*. 19, 334–347.

Little, P., Coffee, D., Lirely, R., ve Little, B. (2009). Explaining Variation in Market to Book Ratios: Do Corporate Reputation Ratings Add Explanatory Power Over and Above Brand Values. *Journal of Finance & Accountancy*. 2, 1-10.

Liu, J. ve Chaminade, C. (2010). Dynamics of A Technological Innovator Network And Its Impact on Technological Performance. *Innovation: Management, Policy & Practice*. 12, 53–74.

Lo, Y.H. (2012). Back to Hotel Strategic Management 101: An Examination of Hotels' Implementation of Porter's Generic Strategy in China. *The Journal of International Management Studies*. 7.1, 56-69.

Logsdon, J. M., ve Wood, D.J. (2002). Reputation as an Emerging Construct in the Business and Society Field: An Introduction. *Business Society*. 41, 365-370.

Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (2006). The Effect of 'Simplicity' on the Strategy-Performance Relationship: A Note, *Journal of Management Studies*, 43.7, 1583-1604.

Manimala, M.J., Jose, P.D. ve Thomas K.R.(2005). Organizational Design for Enhancing the Impact of Incremental Innovations: A Qualitative Analysis of

- Innovative Cases in the Context of a Developing Economy. *Organizational Design for Incremental Innovations Impact*, 14.4, 413-424.
- Mc Adam, R. ve Mc Clelland, J. (2002), Individual and Team-Based Idea Generation within Innovation Management: Organizational and Research Agendas, *European Journal of Innovation Management*. 5.2, 86-97.
- McDaniel, B. A. (2000). A Survey on Entrepreneurship and Innovation. *The Social Science Journal*. 37.2, 278-284.
- Met, L.Ö. ve Vatan, A. (2-5Aralık 2010). Turizm işletmelerinde inovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama işletmelerinde Bir Araştırma. Çolakoğlu, O. E., (Ed.), *11. Ulusal Turizm Kongresi Kitapçığı*. Kuşadası: 817-834.
- Miles, R.E. ve Snow, C.C. Meyer, A.D. ve Coleman, J.H. (1978). Organisational Strategy, Structure and Process. *The Academy of Management Review*. 3.3, 546-562.
- Mintzberg, H. (1988). Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. *Advances in Strategic Management*. 5. 1– 67.
- Mitchell, D. W. ve C. B. Coles (2004). Busines Model Innovation Breakthrough Moves, *Journal of Busines Strategy*. 25.1,16-26.
- Mohr, L.A., Deborah, J.W. ve Katherine, E.H. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35.1, 45-72.
- Mothe, C. ve Nguyen T.T.U. (2010). The Link Between Non-Technological Innovations and Technological Innovation, *European Journal of Innovation Management*. 13.3, 313-332.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennet, N., Lind, S. Ve Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of Goodness-of-Fit Indices for Structural Equation Models. *Psychological Bulletin*. 105.3, 430-45.

- Murray, A. I. (1988). A Contingency View of Porter's Generic Strategies. *The Academy of Management Review*. 13.3, 390-400.
- Müller, K., Rammer, C. ve Trüby J. (2009). The Role of Creative Industries in Industrial Innovation. *Innovation: Management, Policy & Practice*. 11, 148–168.
- Naidoo, V. (2010). Firm Survival Through a Crisis: The Influence of Market Orientation, Marketing Innovation and Business Strategy. *Industrial Marketing Management*. 39, 1311–1320.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211- 230.
- Nayyar, P. (1993). On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence From A Large Multiproduct U.S. Firm. *The Academy of Management Journal*. 36.6, 1652-1669.
- Neely, A. ve Hii, J. (1988). *Innovation And Business Performance: A Literature Review*, Cambridge: The Judge Institute of Management Studies.
- Németh G.P., Friedrich, N. ve Clarke, A. (19-21 June 2013). Innovation In Special Hotels – As A Key To Success, Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management. *Knowledge and Learning International Conference, Zadar*, 643-653.
- Nguyen, N. ve Leblanc, G. (2001). Corporate Image And Corporate Reputation In Customers' Retention Decisions In Services, *Journal of Retailing and Consumer Services*. 8, 227-2236.
- Ofluoğlu, G., Arslan, G. ve Aydemir, S. (2006). Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. 8.4, 207-225.
- Ojasalo, J. (2008). Management of Innovation Networks: A Case Study of Different Asroaches, *European Journal of Innovation Management*. 11.1, 51-86.

- Oke, A., Burke, G. ve Myers, A. (2007). Innovation Types and Performance in Growing UK SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*. 27.7, 735-753.
- Oksanen J., Lammi M., Loikkanen T., Rask M., Repo, P., ve Timonen, P. (2012). Experience Innovation Co-creating Value With Users. *VTT Technology*. 1-56.
- Ottenbacher, M. (2006). Developing Hospitality Innovations: What Factors Impact Performance of Innovative Versus Incremental New Services. *International CHRIE Conference, I-CHRIE, Washington D.C., USA*.
- Ottenbacher, M.C., Harrington, R.J., (July 2009 ). Institutional, Cultural and Contextual Factors: Potential Drivers of The Culinary Innovation Process. *Tourism and Hospitality Research*. 9.3, 235- 249.
- Ou, C.Y. ve Hsu, C.L. (2013). How Does Corporate Reputation Affect Innovative Performance? *International Business Research*. 6.12, 46-59.
- Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirsel, M. T. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 163-172.
- Öncel, M. ve Sevim, Ş. (2014). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kurumsal İtibar Yönetimi: Yükseköğretimde Yapılandırılmasına Yönelik Bir Model Önerisi *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6.4, 139-156.
- Özbay, D. ve Selvi Y.(2014). Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir Model Önerisi.*Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 1.76, 135-159.
- Özen, Ü. ve Bingöl M. (2007). İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'taki Kobi'lerde Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 .2, 399-417.



- Palmer, D. ve Kaplan, S.A. (2013). Framework for Strategic Innovation Blending Strategy and Creative Exploration to Discover Future Business Opportunities. *White Papers and Books*. 1-28.
- Papinniemi, J. (1999). Creating A Model of Process Innovation for Reengineering of Business and Manufacturing, *International Journal of Production Economics*, 60.61, 95-101.
- Petrick, J.A., Ainina, M. F., Scherer, R.F., Brodzinski, J. D. ve Quinn, J.F., (1999). Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 13.1, 58-69.
- Powers T.L. ve Hahn W. (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. *The International Journal of Bank Marketing*. 22.1, 43-64.
- Prajogo, D. I. ve Ahmed, P.K., (2006). Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity and Innovation Performance. *R&D Management*. 36.5, 499-415.
- Presscott, M. B. ve Slyke, C. V. (1997). Understanding The Internet as an Innovation, *Industrial Management Data Systems*. 97.3, 119-124.
- Rademakers, M. (2005). Corporate Universities: Driving Force of Knowledge Innovation, *The Journal of Workplace Learning*. 17.1/2, 130-136.
- Ramamurthy, K. (1994). Moderating Influences of Organizational Attitude and Compatibility on Implementation Success From Computer Integrated Manufacturing Technology. *International Journal of Production Research*, 32.10, 2251-2273.
- Rekom, J. V. (1997). Deriving an Operational Measure of Corporate Identity. *European Journal Of Marketing*. 31. 5/6, 410-422.

- Roberts, P.W. (1999). Product Innovation, Product-Market Competition and Persistent Profitability in The US Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, 20.7, 655-670.
- Rodrígueza, T.F.E. ve Lai P. C. (2014). Activity Outsourcing and Competitive Strategy in The Hotel Industry: The Moderator Role of Asset Specificity, *International Journal of Hospitality Management*. 42, 9–19.
- Saakjarvi, M. (2003). Consumer Adoption of Technological Innovations. *European Journal of Innovation Management*, 6.2, 90-100.
- Salavou H., Baltas G., ve Lioukas S. (2004). Organisational Innovation in SMEs. *European Journal of Marketing*, 38. 9/10, 1091- 1112.
- Santos-Vijande, M.L.,Lopez-Sanchez J.A. ve Trespalacios, J.A., (2012). How Organizational Learning Affects A Firm's Flexibility, Competitive Strategy And Performans. *Journal Of Business Research*, 65, 1079-1089.
- Schwaiger, M. (2004). Component and Parameters of Corporate Reputation An Emprirical Study. *Schmalenbach Business Review*. 56.1, 46-71.
- Sciulli, L. M. (1998). How Organizational Structure Influences Success In Various Types of Innovation. *Journal of Retail Banking Services*, 20.1, 13-18.
- Scott S.G. ve Bruce R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37.3, 580-607.
- Seyrek, İ.H., Akgün, A.E. ve Özer, G. (2007). Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki Eden Faktörler ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkileri, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6.1, 17-31.
- Shamma, H. ve Hassan, S. (2009). Customer and Non-Customer Perspectives for Examining Corporate Reputation. *Journal of Product & Brand Management*, 18.5, 326–337.

- Shamma, H.M., (2012). Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications, *International Journal of Business and Management*. 7.16, 151-169.
- Shapiro, C. (1983). Premiums for High-Quality Products as Returns to Reputations. *Quarterly Journal of Economics*.98, 659-681.
- Shen, Y. (2008). The Effect of Changes and Innovation on Educational Improvement, *International Education Studies*, 1.3, 73-77.
- Shergill, G. ve Nargundkar, R. (2005). Market Orientation, Marketing Innovation as Performance Drivers: Extending the Paradigm. *Journal of Global Marketing*, 19.1, 27-47.
- Sichtmann, C. (4-6 December 2006). The Effectiveness of Corporate Reputation Management for Product Innovations, Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference, Australia.
- Simoos, C., Dibb S., ve Fisk R., (2005). Managing Corporate Identity: An Internal Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 33.2, 153-168.
- Sinan, Y. ve Kavas E. (2015). Örgütsel Bağlılıkta Kurumsal İtibarın Rolü, Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic. 10.6, 833-854.
- Sintes, F.O., Cladera, R. C. ve Ros, E. M. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*. 26, 851–865.
- Skerlavaj, M., Song, J.H. ve Lee, Y. (2010). Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean firms, *Expert Systems with Applications*, 37, 6390–6403.
- Soyer, A. ve Erkut, H. (2008). Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması. *İTÜ Dergisi/D Mühendislik*, 7.4, 36-47.

- Soylu, A. ve Göl, Ö.M. (2010). Yönetim İnovasyonu, *Sosyoekonomi Dergisi*, 1, 113-130.
- Stavrinoudis, T.A. ve Chrysanthopoulou, G.D. (2010). The Role of Leadership in Building and Managing Corporate Reputation of 4 and 5 Star Hotels. *Tourism and Hospitality Research*. 0.0, 1-14.
- Strategic Innovation Group (2002). A Framework for Strategic Innovation, From Breakthrough Inspiration to Business Impact. *White Papers and Books*. 1-20.
- Sungur, O. (2009). Antalya'da Faaliyet Gösteren İhracatçı Firmaların AR-GE, Teknoloji Geliştirme ve İnovasyon Faaliyetleri. *Uluslararası Davraz Kongresi: "Küresel Diyalog"*, Süleyman Demirel Üniversitesi. Isparta. 938-953.
- Szilagyi, A. D. ve Schweiger, D. M. (1984). Matching Managers to Strategies: A Review and Suggested Framework, *The Academy of Management Review*. 9.4, 626-637.
- Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies *Journal of Business and Management*. 15.1, 11-17.
- Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7.3, 268-279.
- Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*. 43, 172-194.
- Thong, J.Y.L. (1999). An Integrated Model of Information Systems Adoption in Small Businesses, *Journal of Management Information Systems*, 15.4, 187-214.
- Thornhill, S. (2006). Knowledge, Innovation and Firm Performance in High- and Low-Technology Regimes. *Journal of Business Venturing*. 21, 687- 703.
- Titus, P. (2000). Marketing and the Creative Problemsolving Process, *Journal of Marketing Education*. 22.3, 225-35.

- Tomlinson, P. R. (2010). Co-operative Ties and Innovation: Some New Evidence for UK Manufacturing. *Research Policy*, 39, 762–775.
- Topal, Y. ve M., Kurt, (6-9 Eylül 2003). Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ'lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi. *VII. ERC/ODTÜ Uluslararası Ekonomi Kongresi, Bildiriler Kitabı*, Ankara.
- Toraman, C., Abdioğlu, H. ve İşgüden, B. (2009). İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. 11.1, 91-120.
- Tseng, C. Y., Kuo, H.Y. ve Chou, S.S. (2008). Configuration of Innovation and Performance in the Service Industry: Evidence from the Taiwanese Hotel Industry. *The Service Industries Journal*. 28.7, 1015–1028.
- Tuominen M., Piippo P., Ichimura T. ve Yoshio M. (1999). An analysis of Innovation Management Systems' Characteristics, *International Journal of Production Economics*. 60.61, 135-143.
- Tushman, M. ve Nadler. D. (1986). Organizing for Innovation. *California Management Review*, 28.3, 74-92.
- Türk Dil Kurumu (2016). *Büyük Türkçe Sözlüğü*, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5744996e900d91.64226726](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5744996e900d91.64226726) (Erişim tarihi: 05. 03. 2016).
- Türk, Z. (2004). Stratejik Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı: Değer Zinciri Maliyet Analizi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 59.3, 231-253.
- Türkay, O. ve Pınar İ. (2010). Enformasyon Elde Etme ve Yaymanın Jenerik Stratejiler İtibariyle Farklılaşması: Konaklama İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19.1, 216-232.
- Ulusoy, G. (2003). An Assessment of Supply Chain and Innovation Management Practices in the Manufacturing Industries in Turkey. *International Journal of Production Economics*. 86, 251–270.

- Ulusoy, G., Alpkan, L. Kılıç K. ve Öner, M. A. (2008). *İmalat Sanayinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Projesi*, Proje No: SOBAG- 105K105. TÜBİTAK.
- Uzkurt, C. (2010). İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır? *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, 36-51.
- Uzunoğlu, E. ve Öksüz, B. (2008). Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü. *Selçuk İletişim Dergisi*. 5. 3, 111-123.
- Vadell, J. B.G. ve Sintés, F. O. (2008). Internet Innovation for External Relations in the Balearic Hotel Industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 23.1, 70–80
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement. *Management Science*. 35.8, 942-962.
- Vijande, M.L.S., Lopez-Sanchez, J.Á. ve Trespalacios, J A. (2012). How Organizational Learning Affects a Firm's Flexibility, Competitive Strategy, and Performance. *Journal of Business Research*. 65, 1079–1089.
- Vila, N. ve Kuster, I. (2007). The Importance of Innovation in International Textile Firms. *European Journal of Marketing*. 41. 1/2, 17-36.
- Walsh, G. ve Beatty S.E., (2007). Customer-Based Corporate Reputation of a Service Firm: Scale Development and Validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 35, 127-143.
- Walsh, V., Roy, R. Ve Bruce, M. (1988). Competitive by Design. *Journal of Marketing Management*.4.2, 201-216.
- Westley, F. ve Antadze, N. (2010). Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. *Innovation Journal*. 15.2, 1-19.
- White, A. ve Yazdani B. (12- 15 Nowember, 2000). Sources of Innovation: A Study of Ten Successful New Products. *The 2000 IEEE International Conference on*

*Management of Innovation and Technology*.Vol.1, IEEE Engineering Management Society, Singapore, 407-411.

Widaman, K. F., (2003). On Specifying the Null Model for Incremental Fit Indices in Structural Equation Modeling. *Psychological Methods*. 8.1, 16-37.

Wright, P. (1987). A Refinement of Porter's Strategies. *Strategic Management Journal*. 8.1. 93-101.

Xu, O., Chen, J., Xie, Z., Liu, J., Zheng, G. ve Wang, Y. (2007). Total Innovation Management: A Novel Paradigm Of Innovation Management In The 21st Century. *Journal of Technol Transfer*, 32, 9-25.

Yamin, S., Mavond F., Gunasekaran, A. ve Sarros, J. C. (1997). A Study of Competitive Strategy, Organisational Innovation and Organisational Performance Among Australian Manufacturing Companies. *International Journal of Production Economics*. 52, 161-172.

Yamin, S., Gunasekaran, A. ve Mavondo F.T. (1999). Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis. *Technovation*. 19, 507-518.

Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17, 653-667.

Zhang Q., Lim, F.S ve Cao, M. (2004). Innovation –Driven Learning in New Product Development: A Conceptual Model. *Industrial Management & Data Systems*, 104. 3, 252-261.

## **Tezler**

- Akbulut, E. (2011). Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal İtibar Yönetimi Sürecinde Halkla İlişkiler Uygulamalarının Rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi, SBE.
- Akçagün, E. (2011). Türk Hazır Giyim Sanayinde Uluslararası Pazarlarda Üstünlük Sağlamasına Yönelik Rekabet Stratejisi Modeli Geliştirilmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, FBE.
- Akçi, Y. (2012). Çevre Belirsizliği Altında, Rekabet Stratejileri İle Tedarik Zinciri Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi: İMKB İmalat Sektörü Uygulaması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi. SBE.
- Alvarado-Vargas, M. J. (2013). The Mediating Effect Of Innovation On The Relationship Between Corporate Reputation And Performance In U.S. Firms. *Doctoral Thesis*. Florida: Florida International University. SSI.
- Bal, Y. (2011). Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. SBE.
- Başar, A.G.Ç. (2013). Türk Ayakkabı Firmalarının Rekabet Stratejilerinde Tasarımın Rolü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi. FBE.
- Bıçkes, D.M. (2011). Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi. S.B.E.
- Bozkurt, M. (2011). Kurumsal İtibar Yönetiminin Müşteri Değerlendirme Sürecine Yansıması ve Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, SBE.
- Çatar, R. Ö. (2010). Kurumsal İtibarın Ölçülmesi ve Yönetimi-İki Özel Hastane Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, SBE.



- Çerezci, E.T. (2010). Yapısal Eşitlik Modelleri ve Kullanılan Uyum İyiliği İndekslerinin Karşılaştırılması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara:Gazi Üniversitesi, FBE
- Çiftçioğlu, B.A. (2008). Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi, SBE.
- Demirci, A. E. (2006). İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirketiçi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Polonya’da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, SBE.
- Deneçli, S.(2012). Marka Genişlemesinin Kurumsal İtibar Üzerindeki Rolü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, SBE
- Deniz, A. (2012). Tüketici Yenilikçiliğinin Boyutları ve Yenilikçiliği Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişkiler, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, SBE.
- Dinçel, G. (2012). Kurumsal İtibar İle Örgütsel Kıvanç, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE.
- Dinçer, H. (2010). Bankacılık Sektöründe Yeni Hizmet Geliştirmenin Rekabet Stratejilerindeki Değişimlere Etkisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, BSE.
- Erhan, T. (2013). İşletmelerinde Kurumsal İtibar Algısı: Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel Müşterileri Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi. SBE.
- Göktan, A.B.(2005). The Role Of Strategy In The Innovation Process: A Stage Approach. *Doctoral Thesis*. America: University of North Texas, SSI.

- Hatipoğlu, C.(2011). Kriz Dönemlerinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ'lerde) İzlenen Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi, SBE.
- Işık, E.Y. (2011). Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal İtibarın Öğrenci Tercihleri Üzerindeki Rolü: Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, SBE
- Hobikoğlu E.H. (2009). Yeni Ekonomide İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumunda Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, SBE.
- Joseph, M. S. (2011). The Perceptions and Experiences of Auxiliary Nurses Regarding Breastfeeding in a Pediatric setting of an Academic Hospital in the Western Cape. *Masters Thesis*. South Africa: Stellenbosch University. H.S.
- Kale, E. (2010). Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi. SBE.
- Karacaoğlu K. (2006). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Kendirli, Ç.H. (2009). İşletmelerde Rekabet Tekniği Olarak Yenilik ve Çorum'daki KOBİ'lerde Bir Uygulama Çalışması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi. SBE.
- Kılıç R. (2011). Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerde Bir Öz Yetenek Oluşturma Stratejisi Olarak İnovasyon: Balıkesir ili ve Çevresinde Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi. SBE.
- Kıyat, G.B.D. (2012). Kurumsal İtibar Katsayısı ve Marka Sadakati İlişkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Faaliyet Gösteren Kurumlar Üzerine Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi. SBE.

- Köseoğlu, M.A. (2007). Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri ve Bir Alan Araştırması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, SBE.
- Kurt, A. (2015). Rekabet Stratejileri, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı İlişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi, SBE.
- Langabeer, J. R, (1996). Competitive Strategy in Turbulent Markets: A Multivariate Analysis of Strategic Management in Teaching Hospitals, *Doctor of Education Dissertation*, University of Houston.SSI.
- Mesci, M. (2011). Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, SBE.
- Öncel, M. (2010). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kurumsal İtibar Yönetimi: Yükseköğretimde Yapılandırılmasına Yönelik Bir Model Önerisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, SBE.
- Özgöz, A. (2011). Tüketici Algısı Açısından Kurumsal İtibar İle Marka Değeri İlişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi. SBE.
- Şahin, Ö. (2015). Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, SBE.
- Tekin Y. (2012), Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi ile Yenilikçi Örgüt Kültürü İlişkisi: Alanya’ da Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Antalya:Akdeniz Üniversitesi, SBE.
- Tinik, H.M. (2014). Reklam Kısıtı Olan Sektörlerde Bütünleşik Pazarlama İletişimi Uygulamalarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Rolü; Bağımsız Denetim Sektörü Üzerine Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, SBE.

Vatan, A. (2010), Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, SBE.

Yaşlıoğlu, M.M. (2012). Kurumsal İtibar ve İşletmelerde Kurumsal İtibar Algısını Ölçmeye Yönelik Bir Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Uygulanması, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, SBE.

Zehir, S. (2016). Pazar Yönelimi, Öğrenme Yönelimi, Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi, SBE.



### ***Diğer Yayınlar***

- Aboal, D. ve Garda, P.(2012). Technological and Non-technological Innovation and Productivity in Services vis a vis Manufacturing in Uruguay. *Inter-American Development Bank Competitiveness and Innovation Division (IFD/CTI) DISCUSSION PAPER No. IDB-DP-264*.
- Bowd, R. ve Bowd, L. (2001). *Assessing a Financial Value For a Corporate Entity's Reputation: A Proposed Formula*, Manchester: Manchester Metropolitan Univesity Business School Working Paper Series.
- Caruana, A., Ramasashan, B. ve Krentler, K.A. (2004). Corporate Reputation, Customer Satisfaction, Customer Loyalty: What is the Relationship? In H.E. Spotts (Ed.). *Proceedings: Developments in Marketing Science, Coral Gables, FL: Academy of Marketing Science*. 27. 301.
- Elçi, Ş., Karataylı, İ. ve Karaata, S. (2008). Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi. *Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği(Tüsiad), (Rapor No: 477)*. İstanbul.
- Enz, C. A. (2011). Competing Successfully With Other Hotels: The Role Of Strategy. In M. C. Sturman, J. B. Corgel, & R. Verma (Eds.).*The Cornell School of Hotel Administration on hospitality: Cutting edge thinking and practice* (207-226). New York, NY: Wiley. Reprinted with permission. All rights reserved.
- Grice, J.C., Davies, A., Patrick R. ve Norman, W., (2012). Defining Social Innovation, *The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social İnnovation in Europe (TEPSIE)*, Brussels: European Commission, DG Research.
- Jaquier, B. (2003). Study on the Competitiveness, Economic Situation and Location of Production in the Textiles and Clothing, Footwear, Leather and Furniture Industries, Switzerland.
- Katz B.R., Preez N.D. ve Schutte C.S.L. (2013). The Relationship Between an Innovation Strategy and a Technology Strategy. *International Conference on*

*Competitive Manufacturing*, [https://www.researchgate.net/publication/280556624\\_The\\_Relationship\\_between\\_Innovation\\_and\\_Technology\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/280556624_The_Relationship_between_Innovation_and_Technology_Strategy) (2 Nisan 2016)

Kavrakoğlu, İ., Gedik S. ve Bakır M. (2002). Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, *TÜSİAD*, İstanbul, 73-74, 2002.

Oerlemans, L.A.G., Buys, A. J., ve Pretorius, M. W. (2001). *Research Design for the South African Innovation Survey 2001*. Working Paper. Eindhoven Centre for Innovation Studies The Netherlands. No.01.02.

Patricia B. (1993). What is Corporate Culture And Why is It Important? , Supervision, <https://www.highbeam.com/doc/1G1-13263547.html>. (15.04.2016).

Schmidt, T. ve Rammer, C. (2007). Non-Technological and Technological Innovation: Strange Bedfellows? *ZEW - Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 07-052*.

Türk Dil Kurumu, (2015). *Rekabet*, [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55467b085694d4.01942036](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55467b085694d4.01942036) (Erişim Tarihi: 25.04.2015).

## EKLER

### EK:1 ANKET FORMU

#### Sayın Yönetici

Araştırmanın amacı Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişkide kurumsal itibarın etkisini incelemektir. Bu araştırma Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora programında **doktora tezi** kapsamında yapılmaktadır. Vereceğiniz cevaplar tamamen bilimsel amaçla kullanılacak olup, üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Anketimize vereceğiniz içtenlikli cevaplar, araştırma sonuçlarının sağlıklı şekilde ortaya konması bakımından son derece önemlidir.

İlginiz ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

**Öğr. Gör. Emrah ÖZTÜRK**

emrah\_ozturk05@hotmail.com

BİRİNCİ BÖLÜM		Kesimlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum
1	İşletmemizde sıkı maliyet kontrolü yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
2	İşletmemizde maliyetleri azaltmak için hizmetler standartlaştırılmaktadır.	5	4	3	2	1
3	İşletmemiz, tüm süreçlerde maliyetleri düşürmeye çalışmaktadır.	5	4	3	2	1
4	İşletmemiz rakiplerine göre daha düşük fiyat politikası izlemektedir	5	4	3	2	1
5	İşletmemizde düzenli olarak detaylı maliyet raporları hazırlanmaktadır.	5	4	3	2	1
6	İşletmemiz rakiplerine göre daha hızlı yeni hizmet geliştirmektedir	5	4	3	2	1
7	İşletmemiz rakiplerine göre farklı özelliklere sahip farklılaştırılmış hizmetler sunmaktadır	5	4	3	2	1
8	İşletmemiz markalaşarak farklılık sağlamaya çalışmaktadır.	5	4	3	2	1
9	İşletmemiz rakiplerine göre üstün kaliteye sahip hizmetler sunmaktadır.	5	4	3	2	1
10	İşletmemizde müşterilerimizin özel ihtiyaçlarını (çocuk bakımı vb.) karşılamaya yönelik hizmetler sunulmaktadır.	5	4	3	2	1
11	İşletmemiz yalnızca belli bir hizmet çeşidinin sunulmasına odaklanmaktadır	5	4	3	2	1
12	İşletmemiz yalnızca belli bir müşteri grubuna hizmet sunmaya odaklanmaktadır	5	4	3	2	1
13	İşletmemiz yalnızca belli bir bölgede hizmet vermeye odaklanmaktadır	5	4	3	2	1
14	İşletmemizde, mevcut hizmetlerin çıktı kalitesini artırıcı yenilikler yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
15	İşletmemizde, hizmetlerin çıktı maliyetini azaltıcı yenilikler yapılmaktadır	5	4	3	2	1
16	İşletmemizde, mevcut hizmetlerin işlevsel özelliklerinde müşteri açısından kullanım kolaylığı sağlayıcı yenilikler yapılmaktadır	5	4	3	2	1
17	İşletmemizde müşterilere, mevcut hizmetlerden tamamen farklı işlevsel özelliklere sahip yeni hizmetler sunulmaktadır.	5	4	3	2	1
18	İşletmemizin tüm süreçlerinde, değer katmayan faaliyet adımları ayıklanmaktadır	5	4	3	2	1
19	İşletmemizin tüm süreçlerinde, değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılmaktadır	5	4	3	2	1
20	İşletmemizin tüm süreçlerinde, (hizmetin) çıktı kalitesini artırıcı yenilikler yapılmaktadır	5	4	3	2	1
21	İşletmemizde, verilen hizmet için gelen malzemelerin teslimatıyla ilgili süreçlerde değer katmayan faaliyetler ayıklanmaktadır	5	4	3	2	1
22	İşletmemizin, genel pazarlama faaliyetlerinde yenilikler yapılmaktadır	5	4	3	2	1
23	İşletmemizde, yeni hizmetlerin fiyatlandırılmasında, çeşitli kriterlere göre yeni fiyatlama teknikleri geliştirilmektedir.	5	4	3	2	1
24	İşletmemizde, yeni hizmetlerin müşterilere ulaştırılması ile ilgili süreçlerde pazardaki satış kanallarını yenilemeye yönelik teknikler geliştirilmektedir.	5	4	3	2	1
25	İşletmemizde, yeni hizmetlerin tanıtımında kullanılan medya, reklam, müşteriye özel tanıtımlar, yeni marka sembolleri vb. gibi yeni promosyon teknikleri geliştirilmektedir.	5	4	3	2	1
26	İşletmemizde genel iş yapış şekilleri ile ilgili usuller yenilenmektedir.	5	4	3	2	1
27	İşletmemizde departmanlar arası koordinasyonu kolaylaştırmaya yönelik yenilikler yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
28	İşletmemizde İnsan kaynakları (personel seçimi, eğitim, performans ve kariyer yönetimi) sisteminde yenilikler yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
29	İşletmemizde takım çalışmasını kolaylaştırmaya yönelik organizasyon yapısında yenilikler yapılmaktadır.	5	4	3	2	1

<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>		Kesiminde	Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum	Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesiminde	Katılıyorum
Lütfen işletmenizle ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı, ifadelerin karşısına <b>X</b> işareti koyarak belirtiniz.									
30	İşletmemiz hakkında tüm paydaşlar (çalışan, müşteri, hissedar vb.) iyi duygulara sahiptir.	5	4	3	2	1			
31	İşletmemize tüm paydaşlarca hayranlık duyulmaktadır.	5	4	3	2	1			
32	İşletmemize tüm paydaşlarca saygı duyulmaktadır.	5	4	3	2	1			
33	İşletmemize paydaşlarca büyük bir güven duyulmaktadır.	5	4	3	2	1			
34	İşletmemiz mükemmel bir liderlik düzeyine sahiptir.	5	4	3	2	1			
35	İşletmemizin gelecek için açık bir vizyonu vardır.	5	4	3	2	1			
36	İşletmemiz pazarın fırsatlarını hemen fark ederek avantajlarını kullanır.	5	4	3	2	1			
37	İşletmemiz yüksek karlılığa sahiptir.	5	4	3	2	1			
38	İşletmemiz düşük riskli bir yatırım aracıdır.	5	4	3	2	1			
39	İşletmemizin gelecekte büyüme olasılığı yüksektir.	5	4	3	2	1			
40	İşletmemiz rakiplerinden daha güçlü bir performans gösterme eğilimindedir.	5	4	3	2	1			
41	İşletmemiz iyi yönetilmektedir.	5	4	3	2	1			
42	İşletmemiz çalışmak için ideal bir yerdir.	5	4	3	2	1			
43	İşletmemiz iyi çalışanlara sahiptir.	5	4	3	2	1			
44	İşletmemiz çevreye karşı sorumluluk sahibidir.	5	4	3	2	1			
45	İşletmemiz toplumsal yararı olan projeleri desteklemektedir.	5	4	3	2	1			
46	İşletmemiz insanlara davranmada yüksek standartları korur.	5	4	3	2	1			
47	İşletmemiz verdiği hizmetlerin her zaman arkasında durur.	5	4	3	2	1			
48	İşletmemiz her zaman yenilikçi hizmetler geliştirir.	5	4	3	2	1			
49	İşletmemiz her zaman yüksek kaliteli hizmetler sunar.	5	4	3	2	1			
50	İşletmemiz müşterilerine ödenen paranın karşılığında iyi değerinde hizmetler sunar.	5	4	3	2	1			

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıdaki her soru için verilen cevap seçeneklerinden sizce en uygun olanı lütfen işaretleyiniz.

#### Cinsiyetiniz?

Kadın  Erkek

#### Yaşınız?

18-24  25-34  35-44  45-54  55-64  65 ve üzeri

#### Öğrenim durumunuz?

İlköğretim  Lise  Ön Lisans  Lisans  Lisansüstü

#### Öğrenim gördüğünüz alan?

Turizm  Diğer.....Lütfen belirtiniz.

#### Bulduğunuz işletmedeki pozisyonunuz?

İşletme Sahibi  Genel Müdür  Genel Müdür Yardımcısı

Departman Müdürü (Lütfen departmanınızı belirtiniz).....

#### Bulduğunuz işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1 yıldan az  1-5 yıl arası  6-10 yıl arası  11-15 yıl arası  16 yıl ve üzeri

#### Sektörde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1 yıldan az  1-5 yıl arası  6-10 yıl arası  11-15 yıl arası  16 yıl ve üzeri

#### İşletmenizin Oda sayısı?

120 ve altı  120-249  250-499  500-749  750-999  1000 ve üzeri

#### İşletmenizin Statüsü?

Bağımsız Yerli İşletme  Bağımsız Yabancı İşletme  Yerli Bir Zincir İşletmeye Bağlı

Yabancı Bir Zincir İşletmeye Bağlı  Diğer (Lütfen belirtiniz .....)

#### İşletmenizin Faaliyet Süresi?

Mevsimlik  Sürekli

#### İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

1 yıldan az  1-5 yıl arası  6-10 yıl arası  11-15 yıl arası  16 yıl ve üzeri

Araştırma sonuçlarından haberdar olmak isterseniz lütfen mail adresinizi yazınız.

.....@.....

**Katılımınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz...**



## ÖZGEÇMİŞ

Emrah ÖZTÜRK 1986 yılında Amasya’da doğmuştur. İlköğretim okulunu Amasya’da, liseyi Ankara’da tamamlamıştır. Lisans eğitimi 2005-2009 yılları Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulunda tamamlamıştır. Yüksek lisans eğitimini ise 2009-2012 yılları arasında Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim dalında tamamlamıştır. 2013 yılında ise Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim dalında doktora eğitimine başlamıştır. Aynı yıl Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulunda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaya başlayan yazar halen aynı kurumda Öğretim Görevlisi olarak görevini sürdürmektedir.