

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**TURİZM İŞLETMELERİNDE YENİLİK STRATEJİLERİNİN
NİTEL VE NİCEL PERFORMANSA ETKİLERİ: SAFRANBOLU
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özden Çetin

**Düzce
Haziran, 2012**

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

TURİZM İŞLETMELERİNDE YENİLİK STRATEJİLERİNİN
NİTEL VE NİCEL PERFORMANSA ETKİLERİ: SAFRANBOLU
ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özden Çetin

Danışman: Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar

Düzce
Haziran, 2012

Özden Çetin
Düzce Üniversitesi, SBE
Yüksek Lisans Tezi
Haziran, 2012

TURİZM İŞLETMELERİNDE YENİLİK
STRATEJİLERİNİN NİTEL VE NİCEL
PERFORMANSA ETKİLERİ: SAFRANBOLU
ÖRNEĞİ

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında oy birliği ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar

Üye: Yrd. Doç. Dr. Emrah Özkul

Üye: Yrd. Doç. Dr. Murat Özcan

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.././2012

Doç. Dr. Mehmet Selami Yıldız
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışma, işletmelerin yenilik stratejilerini (saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel, fırsatları izleme) kullanmalarının nitel (çalışan bağlılığı, müşteri tatmini, yenilik,) ve nicel (verimlilik, kârlılık, müşteri sayısı, işgücü devir oranı ve genel performans) performansa bir etkisi olup olmadığını, yenilik stratejilerinden hangilerini tercih ettiklerini ve uyguladıklarını araştırmak için hazırlanmıştır.

Yüksek lisans tezimin danışmanlığını üstlenen ve tezimin her aşamasında yardımlarını, ilgisini ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Sayın Prof. Dr. Nigar DEMİRCAN ÇAKAR'a çok teşekkür ederim. Gerek lisans, gerek yüksek lisans öğrenimim boyunca eğitimime katkısı olan bütün hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Manevî desteklerini asla esirgemeyen her türlü başarımda en çok emeği olan varlıklarıyla ve destekleriyle beni yalnız bırakmayan sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Özden Çetin

ÖZET

TURİZM İŞLETMELERİNDE YENİLİK STRATEJİLERİNİN NİTEL VE NİCEL PERFORMANSA ETKİLERİ: SAFRANBOLU ÖRNEĞİ

ÇETİN, Özden

Yüksek Lisans, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar

Haziran 2012, 106 sayfa

Bu çalışmanın temel amacı, işletmelerin yenilik stratejilerini (saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel, fırsatları izleme) kullanmalarının nitel (çalışan bağlılığı, müşteri tatmini, yenilik) ve nicel (verimlilik, kârlılık, müşteri sayısı, işgücü devir oranı ve genel performans) performansa bir etkisi olup olmadığını, yenilik stratejilerinden hangilerini tercih ettiklerini ve uyguladıklarını araştırmaktır. Yenilik stratejileri Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji, Taklitçi Strateji, Bağımlı Strateji, Geleneksel Strateji ve Fırsatları İzleme Stratejisi olarak sınıflandırılmıştır. Firma performansı; çalışan bağlılığı, müşteri tatmini, yenilik, verimlilik, kârlılık, müşteri sayısı, işgücü devir oranı ve genel performans olmak üzere sekiz boyutlu olarak ele alınmaktadır. Safranbolu bölgesindeki tüm konaklama işletmeleri araştırmanın ana kütesini oluşturmaktadır. Safranbolu'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yenilik stratejilerinden hangisini tercih ettiklerini ve bu stratejilerin nitel ve nicel performansa bir etkisi olup olmadığını araştırmak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda işletme performansı bağımlı değişken olarak ele alınırken yenilik stratejileri ise bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. İlk anket uygulaması pilot çalışma olarak Safranbolu'da bulunan üç yıldızlı bir konaklama işletmesinin işletme sahibine ve çalışanlarına uygulanmıştır.

Daha sonra diğer konaklama işletmelerinin sahiplerine anket uygulaması yapılmıştır. Bunun yanında kaynak taraması yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 15,0 for Windows programında yüzde ve frekans dağılımı, Tanımlayıcı İstatistikler, Faktör Analizi, Güvenilirlik Analizi, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışma sonucunda gerçekleştirilen regresyon analizleri doğrultusunda verimlilik üzerinde tek etkili olan yenilik stratejisi rekabete yönelik saldırgan strateji olduğu tespit edilmiştir. Rekabete yönelik saldırgan strateji ve geleneksel strateji kârlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Rekabete yönelik saldırgan strateji ve geleneksel strateji ile müşteri sayısı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İşgücü devir oranı üzerinde ise müşterilere yönelik saldırgan strateji ve taklitçi strateji pozitif yönde etkili olmaktadır. Nitel performans boyutlarından müşteri tatmini üzerinde pozitif yönde etkili olan tek yenilik stratejisi rekabete yönelik saldırgan stratejidir. Çalışan bağlılığı üzerinde rekabete yönelik saldırgan strateji pozitif yönde, yenilik üzerinde ise rekabete yönelik saldırgan strateji ve taklitçi strateji pozitif yönde etkilidir. Son olarak genel performans üzerinde pozitif yönde etkili olan tek yenilik stratejisi ise savunmacı strateji olarak tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Yenilik, Yenilik Stratejileri, Turizm, Nitel Performans, Nicel Performans

ABSTRACT

THE EFFECTS OF INNOVATION STRATEGIES ON QUALITATIVE AND QUANTITATIVE PERFORMANCE IN TOURISM ENTERPRISES: THE CASE OF SAFRANBOLU

ÇETİN, Özden

**Master Thesis, Department of Tourism and Hotel Management as Main Science
Branch**

Consultant: Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar

June 2012, 106 Pages

The main purpose of this study is to research, innovation strategies (aggressive, defensive, imitator dependent, conventional, opportunity following) of tourism enterprises whether these strategies have effects on qualitative (employee loyalty, customer satisfaction, innovation) and quantitative (productivity, profitability, number of customers, employee turnover rate and general performance) performance. Besides it is aimed to examine the strategies that tourism enterprises prefer and apply. In the literature Innovation Strategies are classified as Aggressive Strategy, Defensive Strategy, Imitation Strategy, Dependent Strategy, Conventional Strategy and Opportunity Following. Company performance is analyzed in eight different aspects such as employee loyalty customer satisfaction, innovation, productivity, profitability, number of customer workforce turnover rate and general performance. The study area of this survey is the hotel establishments in Safranbolu. It is aimed to determine which strategies the hotel enterprises prefer and whether these strategies have an effect on quantitative and qualitative performance of the hotel. In this context business performance was considered as dependent variables while innovation strategies was considered.

In this research survey method has been used pilot study has been carried out at a three-star hotel in Safranbolu. The SPSS 15 for Windows was used to analyse

the data by applying descriptive statistics, Factor Analysis, Reliability Analysis, Correlation Analysis, Regression Analysis.

As a result of regression analyzes the finding of this study indicates that aggressive strategy has been effective in productivity of the hotel enterprise. Competitive Aggressive strategy and conventional strategy has positive effect in profitability. There has been a positive correlation between aggressive strategy, conventional strategy and number of customers. Besides imitation strategy and aggressive strategy have positive effects on turnover rate. on the other hand competitive strategies effect customer satisfaction positively. Aggressive strategy has effect on loyalty and innovation. In addition to that imitation strategy has positive effects on innovation. Finally, defensive strategy is the only innovation strategy which has positive effect on general performance.

Key Words: Innovation, Innovation Strategies, Tourism, Qualitative Performance, Quantitative Performance

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Sayıltıları.....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.6. Araştırmanın Kapsamı	4
BÖLÜM II.....	5
İŞLETMELERDE YENİLİK KAVRAMI.....	5
2.1. Yenilik ve Yeniliğin Diğer Kavramlarla İlişkisi	5
2.2. Yeniliğin Temel Amaçları ve Önemi	9
2.3. Yenilik Süreci.....	13
2.4. Yenilik Türleri.....	16
2.5. Yenilik İlkeleri	24
2.6. Yeniliği Etkileyen Temel İşletme Özellikleri	25
2.7. Yenilik Kaynakları	32

2.8. Yenilik Çalışmalarında Başarısızlık Nedenleri	37
2.9. İşletmelerde Yenilik Stratejileri	38
BÖLÜM III.....	55
İŞLETMELERDE NİTEL VE NİCEL PERFORMANS KRİTERLERİ	55
3.1. Nitel Performans.....	56
3.2. Nicel Performans	57
BÖLÜM IV	59
TURİZM İŞLETMELERİNDE YENİLİK STRATEJİLERİ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	59
4.1. Saldırgan Stratejinin Nitel ve Nicel Performans Üzerindeki Etkileri.....	59
4.2. Savunmacı Stratejinin Nitel ve Nicel Performans Üzerindeki Etkileri	61
4.3. Taklitçi Stratejinin Nitel ve Nicel Performans Üzerindeki Etkileri	63
4.4. Bağımlı Stratejinin Nitel ve Nicel Performans Üzerindeki Etkileri	65
4.5. Geleneksel Stratejinin Nitel ve Nicel Performans Üzerindeki Etkileri	66
4.6. Fırsatları İzleme Stratejisinin Nitel ve Nicel Performans Üzerindeki Etkileri	68
BÖLÜM V.....	71
YÖNTEM.....	71
5.1. Araştırma Modeli.....	71
5.2. Evren ve Örneklem	72
5.3. Veri Toplama Araçları	72
5.4. Verilerin Toplanması	73
5.5. Verilerin Analizi ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi	73
BÖLÜM VI	75
BULGULAR VE YORUMLAR	75
6.1. Güvenilirlik Analizi ve Faktör Analizi	75
6.2. Ortalamaların Alınması ve Tanımlayıcı İstatistikler	77

6.3. Korelasyon Analizi ve Regresyon Modelleri	78
BÖLÜM VII	81
SONUÇ VE ÖNERİLER	81

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Yenilikçiliği Etkileyen Örgütsel Kültür Öğeleri ve Uygulamaları.....	26
Tablo 2: Peter F. Drucker'a Göre Yeniliğin Yedi Kaynağı	33
Tablo 3: Hipotezlerin Geliştirilmesinde Yaralanılan Çalışmalar	67
Tablo 4: Güvenilirlik Analizi ve Faktör Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 5: Değişken Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik Katsayısı ve Değişken Oranı Korelasyon Katsayıları.....	106
Tablo 6: Yenilik Startejilerinin Nicel Performans Üzerindeki Etkisi	74
Tablo 7: Yenilik Startejilerinin Nitel Performans Üzerindeki Etkisi.....	75
Tablo 8: Yenilik Startejilerinin Genel Performans Üzerindeki Etkisi	75
Tablo 9: Hipotez Sonuçları.....	104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşletmenin Yenilik Stratejisi.....	42
Şekil 2: Teorik Araştırma Modeli	69

BÖLÜM I

GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek, hayatlarını devam ettirebilmek için şirketlerin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme yeni fikirlerden ortaya çıkar (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2007). Yenilik sürekliliği olan bir faaliyettir. Bu sebeple, ortaya atılan, geliştirilerek işler duruma getirilen ve sonuçta firmaya rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan bu düşüncelerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekir (Elçi, 2007).

Küreselleşme, hızlı değişen çevresel şartlar ve artan rekabet nedeniyle ülkemizde de firmalar, önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmakta ve uzun vadeli planlama yardımıyla önceden tedbir alma ve hamle yapma konusunda daha duyarlı ve bilinçli hale gelmektedirler. Bu ortam içerisinde stratejik planlama ve yönetim faaliyetlerinin orta ve uzun vadede firma performansını iyileştireceğine dair inanç artmakta, ancak bu inancı destekleyecek pek çok teorik çalışma olmakla birlikte, Türk işletmeleri üzerinde yapılmış ampirik çalışmalar aynı hızla imdada yetişmemektedir (Alpkan ve Doğan, 2008). Küresel rekabet şartlarında firmalar, mevcut durumlarını doğru anlamak, geliştirmek ve yerinde stratejik kararlar alabilmek için performanslarını değerlendirmek ve performanslarına etki eden faktörleri analiz etmek ihtiyacındadırlar (Akman vd., 2008: 93). Küresel işletme performanslarını detaylı ve çok yönlü ele almayı gerekli kılmaktadır. İşletme performansının ölçülmesinde finansal olmayan performans ölçülerinin de (zaman, esneklik, kalite vb.) kullanılması gerekmektedir. Çünkü performans ölçümü işletmenin stratejik kararlarını etkilemektedir. Bir işletmenin gelecekteki yönünü

belirlemek, doğru ve esnek bir ölçüm gerektirir. Bugün birçok işletme finansal ve finansal olmayan performans ölçülerinin her ikisini birlikte kullanmaktadır. Performans ölçüleri üretim stratejisi ile ilişkili olmalı, işletmeye özgü olmalı ve zamanla değişebilmelidir.

Bir firma için yenilik, artan satışlarla ve pazar payıyla, geliştirilmiş ve iyileştirilmiş dağıtım performansı, portföyündeki yeni ürünlerin artan sayısı ile kazancın artması; yeni ürünlerin pazara çıkma sürelerindeki kısalma, artan üretkenlik/üretim, dağıtımdaki süre azalması, kaynakların ve zamanın daha iyi kullanılmasıyla maliyetlerin azalması anlamına gelir. Bu nedenle yeniliğe kurumsal stratejinin en önemli parçasını oluşturan ve sürekliliği olan bir faaliyet olarak yaklaşılmalıdır (Elçi, 2007).

Bu araştırmada genel olarak yenilik ile ilgili literatür araştırması yapılmış olup çalışma ayrıntılı bir biçimde irdelenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve kapsamı yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde yenilik (inovasyon) ve yeniliğin diğer kavramlarla ilişkisi, yeniliğin temel amaçları ve önemi, yenilik süreci, yenilik türleri, yenilik ilkeleri, yeniliği etkileyen temel işletme özellikleri, yenilik kaynakları ve yenilik çalışmalarında başarısızlık nedenleri hakkında bilgi verilmektedir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde yenilik stratejilerinden saldırgan strateji, savunmacı strateji, taklitçi strateji, bağımlı strateji, geleneksel strateji, fırsatları izleme stratejisi ile ilgili bilgi verilmektedir.

Dördüncü bölümde turizm işletmelerinde yenilik stratejileri ve işletme performansı üzerindeki etkileri anlatılmaktadır. Saldırgan stratejilerin nitel ve nicel performans üzerindeki etkileri, savunmacı stratejilerin nitel ve nicel performans üzerindeki etkileri, taklitçi stratejilerin nitel ve nicel performans üzerindeki etkileri, bağımlı stratejilerin nitel ve nicel performans üzerindeki etkileri, geleneksel stratejilerin nitel ve nicel performans üzerindeki etkileri, fırsatları izleme stratejilerin nitel ve nicel performans üzerindeki etkilerine yer verilmektedir.

Araştırmanın beşinci bölümünde ise araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi anlatılmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket uygulaması konaklama işletmelerinin sahiplerine uygulanmıştır. Bunun yanında kaynak taraması yapılmıştır.

Çalışmanın altıncı bölümünde bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Son olarak da kaynakça ve eklere yer verilmiştir.

1.1. Problem

Araştırmanın problemi, turizm işletmelerinin yenilik stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkileridir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, hizmet sektöründe yer alan işletmelerin yenilik stratejilerinin işletme performansı üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek, yenilik stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek şeklinde ifade etmek mümkündür.

1.3. Araştırmanın Önemi

Yenilik kavramı hem teorik hem de pratik olarak son dönemlerde çok fazla incelenen bir konudur. Diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de yenilik kavramı gittikçe ilgi kazanmaktadır. Yeniliğin son derece önem kazanmasıyla birlikte işletmelerin yenilik stratejilerinin önemi de artmıştır. Turizm sektörü açısından bakıldığında ise yeniliğin gerekliliği oldukça önemlidir. Rekabetin yoğun olduğu ve giderek arttığı turizm sektöründe işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için anahtar sözcük “yenilik” olacaktır. Hizmet işletmelerinin hizmet kalitesini yükseltmeleri, müşteri memnuniyeti ve beklentilerini karşılayabilmeleri, çalışan bağlılığını sağlayabilmeleri, kârlılığını arttırabilmeleri için yenilik stratejilerini benimsemeleri gerekmektedir.

Bu bağlamda yeniliğin, yenilik stratejilerinin, yenilik stratejilerinin işletmenin nitel ve nicel performans üzerinde pozitif ya da negatif etkilerinin araştırılması ve öne sürülen hipotezlerin test edilmesi önemli görülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Araştırmalarda bazı konuların ayrıca kanıtlanmasına gerek görülmeden doğru olarak kabul edilmesi gerekebilir. Bu kabullere varsayım denir. Varsayımlar doğruluğu araştırmaya başlamadan kabul edilen, denenmeyen yargılardır. Araştırma sonuçlarının geçerliliği bu yargıların doğruluğuna bağlıdır (Karasar, 2000). Turizm işletmelerinde yenilik stratejilerinin işletmelerin nitel ve nicel performansını pozitif ya da negatif şekilde etkilediği araştırmanın varsayımıdır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bir araştırmada sınırlılıkların olması ve bu sınırlılıkların açıklanması araştırma sonuçlarının gerçekçi ve doğru yorumlanabilmesi açısından oldukça önemlidir ve ahlâki açıdan gereklidir. Anket tasarımından ve ankete katılan bireylerin algılamalarından kaynaklanan bazı sınırlılıklar olabilir. Bu araştırma da Safranbolu'da hizmet veren konaklama işletmeleri ile sınırlıdır.

1.6. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı, tanımlamaya çalışılan konu ve ortaya koymak istenilen sorun, tümevarım yöntemiyle ele alınarak, kaynak tarama metodu ve saha araştırması (anket uygulaması) tekniği ile irdelenecektir. Araştırma Karabük ili Safranbolu ilçesinde İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'ne kayıtlı turizm işletme belgeli ve belediye belgeli konaklama tesislerini kapsamaktadır.

BÖLÜM II

İŞLETMELERDE YENİLİK KAVRAMI

2.1. Yenilik ve Yeniliğin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Yenilik (inovasyon), Latince bir sözcük olan “innovatus”tan türemiş olup toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması anlamına gelmektedir. İngilizce karşılığı “invention” olan buluşların/icatların ticari kazanca dönüşme potansiyeli taşıması durumunda; karşılığı “innovation” olan yenilik/yenilikçilik kavramları gündeme gelecektir (Akyos, 2007). Türkçe’de ise karşılığı, “buluş” ve “icat” gibi kavramlarla adlandırılmaktadır (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2007).

Yenilik, ilk kez ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlanmıştır (Sungur, 2007). Schumpeter (1934: 66) yenilik kavramını yeni bir ürün ya da ürün kalitesinin veya yeni bir üretim yönetiminin ortaya konması (bu yeni bir bilimsel keşfe dayanabilir ancak bu mutlaka gerekli değildir, bu bir ürünle ticari olarak ilgilenmenin yeni bir yöntemi de olabilir, yeni bir pazarın açılması, yeni hammadde ya da yarı mamul kaynaklarının kullanımı da olabilir) şeklinde geniş kapsamlı bir biçimde tanımlamıştır (Eren vd., 2010). Schumpeter’e göre; yenilik, girişimciye kâr getiren ve teknolojik ilerlemeler sonucu ortaya çıkan her şeydir (Karaöz ve Albeni, 2003). Schumpeter’den sonra yenilik konusunda yapılan çalışmalar hız kazanmış ve çeşitli tanımlamalar ortaya çıkmıştır (Sungur, 2007). 1934’te Schumpeter’in çalışmalarıyla önemini ortaya koyduğu ve ekonomik kalkınmanın itici gücü olarak tanımladığı yenilik konusuna verilen önem gün geçtikçe artmış; yenilik, bugün artık ülkelerin politikaların ve şirketlerinin stratejilerinin en önemli ögesi haline gelmiştir. “Yenilik (İnovasyon)”, gelişmiş ülkelerin yazınında yarım yüzyılı aşkın bir süredir işlenen ve birçok çalışmaya konu olan bir kavramdır. Örneğin; sadece 1994-1995 yılları arasında, başlığında “yenilik” sözcüğü geçen 275 kitap basılmıştır (Akyos, 2007). Gelişmiş ülkelerde uzun süredir

işlenen bu kavram, ülkemiz literatürüne ise oldukça geç girmiş bir konudur (Tiryakioğlu, 2004).

OECD ve Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan Oslo Kılavuzu'nda yer alan TÜBİTAK tarafından kabul gören yenilik şu şekilde tanımlanmıştır; "Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yönetimin uygulanmasıdır" (OECD, 2006). Drucker (1974: 785) yeniliğin teknik bir kavram olmaktan çok ekonomik ve sosyal bir kavram olduğunu ifade eder (Karaca, 2009). Cumming'e göre; "Bir ürün ya da sürecin, başarılı ilk uygulamasıdır." (Güleş ve Bülbül, 2003). Jorde ve Teece (1992: 76) ise yeniliği, "Yeni süreç, ürün, organizasyon yapısı ve yöntemlerini aramak, keşfetmek, geliştirmek, iyileştirmek, benimsemek ve ticarileştirmek" şeklinde tanımlamışlardır (Gökçe, 2010). Keith ve Theodore (1984) ise yeniliği bir buluşla başlayan, bu buluşun geliştirilmesi ile devam eden ve pazara yeni bir ürün, süreç ya da hizmet olarak girmesiyle sonuçlanan bir süreç olarak tanımlamaktadır (Çalıpınar ve Baç, 2007). Schmookler (1966); "Bir işletme, kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirirse ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanırsa teknik bir değişiklik yapmış olur. Belli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme yeniliği (inovasyonu) yapandır ve yaptığı bu eylem yeniliktir (inovasyondur)." Knight (1967); "Yenilik, bir organizasyon ve onun çevresi için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesidir." Freeman (1982); "Endüstriyel yenilik, yeni bir ürünün pazarlanması ya da yeni bir sürecin veya ekipmanın ilk defa ticari kullanımı için yürütülen tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsar." (Ersoy ve Şengül, 2008: 60). Roberts (1987); "Yenilik = icat + kullanım". İcat, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hâle getirmek için ortaya konan tüm çabaları ifade eder. Kullanım süreci, ticari geliştirme, uygulama ve transferi kapsar; belli hedeflere yönelik fikirlere ve icatlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının transferini ve teknolojiye dayalı sonuçların geniş bir alanda kullanımını, yayılmasını ve yaygınlaştırılmasını da içine alır (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2007). Porter (1990) ise; "Şirketler, yenilik ile rekabet avantajı yakalar. Yeniliğe, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşırlar." şeklinde ifade eder (Mcadams ve Armstrong, 2001).

Sonuç olarak yenilik; bir dizi yatırım imkânlarını da kapsayan karmaşık bir süreç olarak algılanmalıdır. Bu yatırım perspektifinde, bilgi bir tür sermaye olarak görülmelidir ve bilgi, yeni bir ürünün ortaya çıkmasına sebep olabileceğinden bilgi geliştirme (knowledge development) süreci yönetimin önemli bir konusu haline gelmektedir (İraz, 2005a).

Yenilik kavramı benzer diğer kavramlarla (değişim, yaratıcılık, buluş/icat, gelişme, teknoloji vb. gibi) bir ilişki içerisindedir. Genellikle bu kavramların bir arada düşünüldüğü, birbirini tamamladığı hatta bazı kaynaklarda tek bir tanımda açıklandığı görülmektedir. Bu nedenle yenilik ile diğer kavramlar arasındaki farkı ortaya koymakta yarar vardır.

Bu kavramlardan biri olan **yaratıcılık** farklı tanımlamalarla ifade edilmektedir. Bazı yazarlara göre (örneğin; Levit, 2002) yaratıcılık ve yenilik kavramları birbirleri ile karıştırılmakta veya birlikte ele alınmaktadır. Yenilik ve yaratıcılık kavramları genel olarak birlikte kullanılsa da, aynı şeyler değildir. Ancak bu iki kavram arasında organik ve sıkı bir ilişki vardır (Müftüoğlu vd., 2004). Mott (1973) yaratıcılığı, insanda açığa çıkmış veya saklı kalmış tüm yetenekleri geliştirme, aynı zamanda yeni düşünceleri biçimlendirme, icat etme ve keşfetme gücü olarak tanımlar (Öncü, 1992). Yaratıcılığın bir başka tanımı ise; “bireyler veya birlikte çalışan birey grubu tarafından yeni ve yararlı düşüncelerin, süreçlerin ve prosedürlerin üretimi, kavramsallaştırılması ve geliştirilmesidir.” (Shalley vd., 2000). Yenilik kavramı ise, yeni veya var olan bilimsel veya teknolojik bilgiyi kullanarak yeni; ürün, süreç, bilgi, hizmet ya da fikir yaratma ve uygulamaya koyma sürecidir (Naktiyok, 2007).

Yenilik terimi ile birlikte kullanılan ve birbirleriyle ilişkilendirilen kavramlardan bir diğeri **buluştur (icattır)**. Bazı bilim adamlarına göre yenilik buluş yapmanın ilk adımını oluşturmaktadır (Öğüt vd., 2007). Buluş; ürün, hizmet ve süreç için yeni bir fikrin yaratılması olarak tanımlanabilir. Yenilik ise; yeni bir ürün, süreç veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Yeni veya gelişmiş bir ürün ya da sürecin düşünce veya konsept düzeyini ifade eder ve uygulamaya konulması veya kullanılmaya başlaması ile yeniliğe dönüşür. Buluş (icad) yaratıcı bir olay, yenilik ise yaratıcı bir süreçtir (Güleş ve Bülbül, 2004).

Bir diğer kavram ise **girişimciliktir**. Girişimcilik, bir iş fikrine sahip olup pazardaki fırsatları değerlendirerek ürün ya da hizmet üretmek amacıyla emek, sermaye, doğal kaynak vb. üretim faktörlerinin bir araya getirilerek işletilmesi ile ilgili faaliyetlerdir (Sezgin vd., 2008). Yenilikçilik girişimcilik ruhu için de önemlidir. Her yeni girişim belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonucunda meydana gelir (Arıkan vd., 2003). Arıkan'a (2008) göre yeni girişimsel bilişimler ekonomideki var olan dengeyi bozarak yeni bir denge yaratır ve yenilik sürekli değişimi doğurur.

Yenilik kavramı **değişim** kavramıyla da yakından ilgili bir kavramdır. Yenilik, değişim şartlarına cevap verebilmek için kullanılan bir enstrümandır. Firmalar değişimlere cevap verecek yenilik (inovasyon) çalışmalarını kendi bünyesinde gerçekleştiremediğinde bunu transfer ederek sağlamaktadırlar (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2007). Yenilik bir değişim olayıdır. Çünkü yenilik (inovasyon) denilen kavram bir değişim gerektirir (Ulusoy, 2009). Değişim ve yenilik karşılıklı etkileşerek kullanıldığında, firmaların yoğun rekabet ortamında rakipleriyle mücadele edebilmesi ve ön plana çıkabilmesi mümkün olacaktır. Değişimin yapılabilmesi için varolan yenilikleri etkin bir şekilde kullanabilme yeteneği gerekir (Aygen, 2006). Değişim yeni olarak nitelenebilecek bir şeylerin ortaya çıkmasını ifade eder (Yıldırım, 1998).

Yenilikle birlikte kullanılan diğer bir kavram ise **teknolojik gelişmedir**. Teknoloji, fayda yaratmak amacıyla, üretim faaliyetlerinde bulunulurken başvuru bilgilerin toplamıdır. Üretimin miktarını artıran, kalitesini yükselten, biçim ve niteliğini değiştiren, kısaca insan ihtiyaçlarının en iyi şekilde giderilmesine yardımcı olan bilgi topluluğudur (Durna, 2002). 1969 yılında Marquis yeniliği, teknolojik değişimin bir parçası olarak tanımlamıştır (Topal ve Kurt, 2007). İşletmeler, teknolojileri uygulayarak teknik yenileşmeyi gerçekleştirmektedirler (Özgün, 2009). Yenilikçi firmalar çevrelerindeki değişime daha duyarlı iken teknolojinin nimetlerinden de sonuna kadar yararlanırlar (Ünver, 2009).

2.2. Yeniliğin Temel Amaçları ve Önemi

Günümüzün, hızlı teknolojik değişimlerin ve ekonomik belirsizliklerin yaşandığı yoğun rekabet ortamında, yeniliğin herkes tarafından arzu edilen bir amaç olması şaşırtıcı bir durum değildir. Yenilik (inovasyon) sözcüğü tek başına ilerlemeyi, yaratıcılığı ve gelişmeyi ifade eder (Lipit, 2006).

Yenilikte temel amaç yaratıcı fikirleri değerlendirmektir (Kılıç ve Bilginoğlu, 2010). İşletmelerin yeni piyasalara girebilme ya da mevcut pazar paylarını arttırabilme amacını da taşır (Günday vd., 2008). Aynı zamanda da işletme problemlerine çözüm üretmeyi amaçlar (Örücü vd., 2011). İsteklerin çok yönlü olduğu iş dünyasında yöneticiler, üzerlerinde daha hızlı, daha ucuz, daha iyiyi yapmaları yönünde baskıya maruz kalmaktadır. Bu zorlu dünyada yenilik, firmaların pazar liderliğini ele geçirmelerini sağlayabilecek önemli bir sıçrama oluşturabilecek bir olgudur (Lipit, 2006). Firmalar değişimlere cevap verecek yenilik çalışmalarını kendi bünyesinde gerçekleştiremediğinde bunu transfer ederek sağlamaktadır. Yenilik transferi sırasında da bazı uyum sorunları yaşanabilir. İşletme kültürünün bu tür zorluklara hazır olması için bir yenilik kültürünün varlığı gereklidir. Rekabet avantajı için yenilik sürecinin kültür temeline dayalı olması gerekir. Ancak bu şekilde stratejik bir özellik taşıyabilir (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2007: 11).

Bir firma açısından en temel amacın kâr elde etmek olduğu düşünüldüğünde bunu gerçekleştirebilecek bir araç ve bunun sürdürülmesi ve uzun dönem kârlılık ve büyüme sağlanması açısından yeniliğin önemi büyüktür (Gökçek, 2007). Kârlılık, işletmenin başarısını gösteren önemli öğelerden biridir. Yenilik projelerinin belirli bir malî külfeti vardır. Bu durum başta kârlılığı azaltır gibi gözükür. Fakat gerçek bunun tam tersidir. Yenilikler başarıyla sonuçlanırsa maliyetleri düşürür, üretim sürecini kısaltır, performansı ve verimliliği yükseltir. Bütün bu olumlu gelişmeler işletmenin kârlılığını arttıracaktır. Önemli olan sabırlı olmaktır. Çünkü yenilik çalışmalarında hemen sonuç almak neredeyse olanaksızdır. Uzun vadede firmaya büyük faydalar sağlayacak olan yenilikler, hem dolaylı hem de doğrudan kârın arttırılmasına ciddi katkılarda bulunacaktır (Calantone vd., 1995). İşletmelerin pazarda lider olabilmeleri için müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını iyi belirleyerek bu gereksinimleri karşılayacak yenilikleri pazara sunmaları önemlidir. Ancak bu şekilde

piyasayı belirleyen ve yönlendiren firma konumuna gelebilmek mümkün olacaktır (Gökçek, 2007).

Yeniliğin temel amaçları aşağıdaki gibi alt başlıklar halinde sınıflandırabiliriz (OECD, 2006);

- Üretimden kaldırılan ürünlerin değiştirilmesi
- Ürün yelpazesinin genişletilmesi:
 - ana ürün alanı içinde
 - ana ürün alanı dışında
- Çevre dostu ürünlerin geliştirilmesi
- Pazar payının korunması
- Pazar payının arttırılması
- Yeni pazarların açılması:
 - yurt dışında
 - yurt içinde yeni hedef gruplar
- Ürün esnekliğinin arttırılması
- Üretim maliyetlerinin düşürülmesi:
 - birim işgücü maliyetlerini düşürerek
 - malzeme tüketimini kısarak
 - enerji tüketimini kısarak
 - iade oranını düşürerek
 - ürün tasarım maliyetlerini indirerek

- üretim sürelerini azaltarak
- Ürün kalitesinin yükseltilmesi
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi
- Çevreye verilen zararın azaltılması.

Kongar (1995)'a göre ise yeniliğin 3 temel amacı vardır. Bunlar;

- *İşletmenin varlığını sürdürebilmesi*: İşletmeler genellikle birden fazla ürün veya hizmet üretirler. Ürün ya da hizmetlerin çeşitliliği birden fazla pazarda rekabet etme zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Özellikle yüksek teknolojiye sahip işletmelerin bulunduğu piyasalarda mamul-hayat eğrisinin kısalığı nedeniyle yenilik ve değişim kaçınılmaz hâle gelmektedir. Bir işletme rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek için sürekli olarak kendini yenilemek zorundadır.
- *İşletmenin pazarda lider konuma gelmesi*: Tüketicinin ne istediğini, neye ihtiyaç duyduğunu tam olarak bilen ve pazara bu gereksinimi karşılayacak yenilikler sunan firma, liderlik koltuğuna oturur. Lider olabilmek için teknolojideki ya da piyasadaki büyük yenilikleri bizzat gerçekleştirmek gerekmektedir. İşletme bu sayede piyasayı kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirip rekabet koşullarını tek başına belirleme imkânı bulabilmektedir. “Oyunu en iyi oynayan kişi, oyunun kurallarını koyandır”.
- *Kârın artırılması*: Kârlılık, işletmenin başarısını gösteren önemli unsurlardan biridir. Yenilik projelerinin belirli bir mali külfeti vardır. Bu projeler başta kârlılığı azaltır gibi gözükmesine rağmen, zamanla kârlılığı arttırıcı bir etkisi olmaktadır. Yenilikler başarıya ulaşırsa maliyetleri düşürür, üretim sürecini kısaltır, performansı ve verimliliği yükseltir. Bütün bu olumlu gelişmeler işletmenin kârlılığını arttıracaktır. Bu konularda önemli olan sabırlı davranmaktır. Çünkü

yenilik çalışmalarında hemen sonuç almak neredeyse imkânsızdır. Uzun vadede firmaya büyük yararlar sağlayacak olan yenilikler, hem dolaylı hem de doğrudan olarak kârın artmasına katkılarda bulunacaktır.

Yenilik ekonomik hayatın tüm döneminde önemli bir unsur iken, günümüz rekabet ortamında firmaların ürünlerini, süreçlerini ve örgütsel yapılarını sürekli yenilemeleri, hayatlarını devam ettirmelerinin temel ögesi olarak görülmektedir (Bülbül, 2007). Yenilik sözcüğü genellikle zihne öncelikle yeni bir ürünü getirmektedir. Ancak tamamen yeni bir ürün geliştirmek görüldüğü gibi kolay değildir. Yeni ürünlerin gelişim sürecine bakıldığında yalnızca yüzde birinin tamamen yeni bir ürün olduğu, geriye kalanların ise bilinenlerin yeni bir alanda kullanılarak oluşturulduğu görülmektedir (Kavrakoğlu, 2006). Bununla birlikte tamamen yeni bir ürünün ortaya çıkarılması firma için oldukça önemli bir gelir artışı sağlamaktadır. Örneğin; MS-DOS işletim sistemini geliştiren Bill Gates 1980’li yıllarda 120 milyon adet gibi bir satış rekoruna imza atarak işletmesine önemli bir gelir sağlamıştır.

Yenilik, ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Tüm sektörlerde faaliyet gösteren her türlü firmanın tüm iş alanlarında yeniliğe ihtiyacı vardır (Elçi, 2007). Birçok firma ve endüstri için rekabet avantajı elde etmenin temel ve önemli bir kaynağıdır. Geçmişte işletmeler küresel alanda ölçek ekonomileri, emek ve sermaye gibi geleneksel unsurları kullanarak rekabet etmişlerdir. Ancak bugünün işletmeleri küresel ölçekte rekabet edebilmek için pazar ve teknolojik gelişimleri yakından izlemeli, pazardaki fırsat ve tehditlere karşı yaratıcı çözümler üretebilmeli ve etkin bir şekilde yeni ürün ve hizmetler ortaya koyabilmelidir (Durna, 2002: 16). Yenilikler işletmelerin büyüme ve gelişmelerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir firmanın gerçekleştirdiği yenilik başlangıçta ilgili endüstri dalında etkisini gösterecektir. Bunun sonucunda çeşitli yeni ürün ve üretim süreçlerinin geliştirilmesi sağlanacaktır (Kazançoğlu ve Savaşçı, 2004).

2.3. Yenilik Süreci

Yenilik kavram olarak, hem bir süreci hem de bir sonucu anlatır. Süreç olarak, bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni veya geliştirilmiş bir imalât ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti de anlatır (Akyos, 2007). Ekonomist Schumpeter'a göre yenilik süreci; ticari olarak uygulanabilir düşüncelerin, girişimciler tarafından toplanarak ürüne dönüştürülmesi olarak ifade edilmiştir (Tokmak, 2008).

Pek çok araştırmacı, yenilik sürecinin daha karmaşık ve daha farklı olduğunu öne sürmüştür. Yenilik süreci, bireyler ve örgütler için etkileşimli öğrenmeyi kapsayan bir süreci niteler. Böylece ürün ve süreç yenilikleri kadar, bireysel yetenekler de gelişme gösterir (Çetin ve Ecevit, 2008: 211). İşletmelerde yenilik süreci, hem yaratıcılığı hem de yenilikçiliği kapsamı gerekir (Durna, 2002: 8). Aynı zamanda tesadüflere bırakılmış bir süreç olmaktan da öte planlanmış ve öngörülmüş olması gerekir (Özdaşlı, 2009). Yenilik süreci, işletmenin yenilik özelliklerine, yenilik stratejilerine ve önceliklerine göre yön kazanmakta ve yenilik politikasına uygun olarak gelişmektedir (Aygen, 2006: 52). Firmanın kültürel özellikleriyle, yönetim sürecinin özellikleriyle, işletmedeki hâkim düşünce sistemiyle, kullanılan teknik ve metotlarla ve çalışanların örgüt mekanizmasına bakışı ile uyumlu bir yenilik süreci yürütülmelidir (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2007: 7).

Schumpeter yenilik sürecinin riskli bir süreç olduğuna dikkat çeker. Dolayısıyla ancak bu riski göze alabilecek girişimciler sayesinde yenilikler ekonomiye kazandırılabilir. Müteşebbis para, zaman ve sermayesini kâr getireceğine inandığı bir yeniliğe ayırmakta ve böylece risk almaktadır. Ürünün piyasada kabul görmemesi veya piyasaya çıkma sürecinin yüksek maliyet gerektirmesi gibi riskleri girişimci üstlenebilmektedir (Karaöz ve Albeni, 2003). Yenilik sürecini başarısızlığa götüren birtakım sorunlar ortaya çıkabilir. Bu nedenler beş grupta toplanabilir. Bunlar; hedef tanımının yetersizliği, hedeflerle faaliyetleri ilişkilendirmede eksiklik, takımlarda katılım eksikliği, sonuçların izlenmesinde eksiklik, bilgiye erişim ve iletişimde eksiklik (Wikipedia contributors, 2009). Bir

örgütün yenilik sürecini başarıyla yerine getirebilmesi için, organizasyon işgörenlerinin bir bütün halinde yeniliği amaç olarak görmeleri gerekir. Bu sebeple örgüt yönetimleri, statüko ile mücadele ederek, değişime karşı olumlu tutum göstermeli ve rol modeli olmalıdırlar. Yönetimler, yeniliğin başarının en önemli faktörü olduğunun bilincinde olarak, yenilik için gerekli olan zamanı ve kaynağı ayırmalı, yenilikçi bireylere ödül, sorumluluk, teşvik ve terfi anlamında tüm kapılar açılmalı, organizasyon yapısı iletişimi, işbirliğini ve katılımı en yüksek düzeyde sağlayacak şekilde oluşturulmalı, risk almayı teşvik etmek için başarıyı ödüllendirilirken yenilik uğuna yapılan başarısızlıkları da cezalandırmamalıdırlar (Naktiyok, 2007: 227).

Yenilik sürecinin başarıya ulaşabilmesi için bazı aşamalardan geçmesi gerekir. Her bir aşamanın bilgi ve müşteri değerlerine dikkat edilerek tasarlanması ve yüksek yaratıcılık özellikleri ile geliştirilmesi gerekir. Yenilik süreci de kendi içerisinde farklı alt aşamalara sahiptir. Yenilik sürecine ait aşamalar çeşitli yazarlar tarafından farklı aşamalar şeklinde ele alınmıştır. Kuczmarski (2000) yenilik sürecini beş aşamada değerlendirmektedir (Aygen, 2006);

1. Aşama

Birinci aşama yenilik sürecinin en önemli aşamalarından birisidir. Yenilik sürecinin başlayabilmesi için her şeyden önce firmanın yeniliğe ihtiyaç duyması ya da fırsatın farkına varılması gerekir. Tüketici beklenti ve talepleri ilk bu aşamada tanımlanarak araştırılmaktadır. Bu aşamada yenilik takımları araştırmalar yaparak müşteri hedeflerine uygun kategorilerine göre yenilik tutumlarını oluşturmaya başlayacaklardır. Beklenti ve taleplerin analizi sonucunda üretim ve hizmet süreçlerindeki hedefler genişleyecek ya da üretim ve hizmet süreci sonucundaki memnuniyetsizlikler hedeflerin sınırlandırılmasına neden olacaktır. Bu bilgilerin toplanma aşamasında geribildirimlerden ve görüşmelerden mutlaka yararlanılmalıdır.

2. Aşama

Yenilik sürecinin ikinci aşaması ise düşünceleri oluşturma işlemidir. Belli bir teknik gelişme için pazar imkânlarının önceden sezilmesi ya da kavranmasıdır.

Düşünceleri oluşturma işleminin temel amacı, birden fazla fikir üreterek, bunları tüketici beklenti ve taleplerine uygun olarak değerlendirmektir. Fikirlerin oluşabilmesi için firmanın yapmak istedikleri yenilikler üzerinde yeterli düzeyde bilgi sahibi olması gerekir. İç ve dış çevre analizleri sonunda işletme konuyla ilgili bilgileri elde edecektir. Eğer işletme müşteri odaklılığına önem veriyorsa tüketicinin beklenti, istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yapacağı yeniliklerde bilgi toplayacaktır. Rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı olarak görülen yenilik yönetimi, işletmelerin sadece ihtiyaç duyduğu zaman değil, sürekli bilgi toplama gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, firma toplamış olduğu bilgileri Ar-Ge faaliyetlerinde değerlendirebilecektir.

Fikir oluşturma işlemi üç evrede gerçekleştirilmektedir. *Birinci evrede*, yenilik probleminin çözümü için belirlenen düşünceler incelenip elenerek tartışmaya değer bulunanlar seçilmektedir. *İkinci evrede*, ayrılan fikirler üzerinde değerlendirmeler yapılmakta ve fizibilite araştırmaları yapılarak uzun ve kısa vadede önceliklerin belirlenmesine geçilmektedir. Eğer incelenen düşünce üzerinde daha önceden belirlenen standartlar varsa bu kriterlerle karşılaştırmalar da yapılmaktadır. *En son evrede* ise fikirler kavramsallaştırılmaktadır.

İşletmelerin büyük çoğunluğunun bu aşamada yaptığı en büyük hata birçok düşünceyi çok çabuk ön eleme ve ön araştırmasını yapmadan elemeleridir. Yenilik takımlarının çoğu radikal ve teknik düşünceleri tam incelemeden ve fizibilite çalışması yapmadan elemektedir. Radikal fikirler aslında çoğu zaman kademeli yeniliklere kaynaklık etmekte ve takımlar en iyi fikri seçmek için fikirleri oluşturma ve yeniliği kavramsallaştırma sürecinde çok zaman kaybetmektedir.

3. Aşama

Bir gereksinimi karşılamak için yeni bir ürün, hizmet ya da sürecin pazar araştırması yoluyla ya da diğer bilgiler kullanılarak oluşturulması aşamasıdır. Bu aşamada fikirler kavramsal bir şekle dönüşmeye başlamıştır. İş analizlerinin yapılmasıyla ve denemelerle bu süreç geliştirilmektedir. Kavramsal düşünceler öncelikle kalite araştırmalarıyla etkili olarak şekillenebilmektedir. İş analizleri yapılırken daha çok pazar büyüklüğü ve maliyet hesaplarıyla formüle edilmekte ve

yenilik kavramıyla etkileşim göstermektedir. Genellikle finansal performans ve yeniliğin etkisi analizlerde görülmektedir.

4. Aşama

Dördüncü aşamada ise artık kavramsallaştırılan düşünceler müşteri, pazar ve çalışan üçgeninden oluşan geribildirimlerin alınarak değerlendirilmesi yapılmaktadır. Aynı zamanda bu aşama yeniliğin geliştirilmesi aşamasıdır. Geribildirimlere ek olarak teknik, çevresel ve yasal çerçevelerin belirlenebilmesi de önemlidir. Firmanın gelişmişliği, teknolojiye ayırdığı finansal kaynakları ve teknolojiyi kullanabilme özelliğine bağlı olarak bu aşama değişkenlik göstermektedir. Dünya çapında yenilik yapan ve ileri teknolojiyi kullanan işletmelerde bu aşama beş ya da daha fazla yıl zaman almaktadır.

Yeniliğin geliştirilmesi aşamasında firmaların yaptığı en büyük hata bu aşamada yalnızca Ar-Ge departmanlarının aktif rol almalarını sağlamalarıdır. Fakat yenilik hiçbir zaman belli departmanlarla sınırlı kalmamalı, firmanın tüm birimleri bu süreçte yer almalıdır. Pazarlama ve teknik faaliyetlerin yeniliğin geliştirilmesi aşamasında iç içe ve koordineli olarak çalışabilmesi önemlidir.

5. Aşama

Dört aşamadan da geçen yenilik modeli üretim performansı ve müşteri deneme testleriyle değer kazanır. Firma içi ve pazar testleri, finansal analizlerin yapılmasıyla artık yenilik fikirleri kullanıma hazırlanır. Bu aşama genellikle bir aylık bir süreci kapsar.

Üretim testleri, kalite, performans ve çevre koşullarıyla karşılaştırılarak denemektedir. En son olarak da müşteri istek, beklenti ve taleplerinin karşılanması için pazara sunulmaktadır.

2.4. Yenilik Türleri

Farklı yazarlar tarafından yapılmış birçok yenilik sınıflandırılması mevcuttur. Bazı yazarlar yeniliği sonuçlarına, öncelik odaklarına ve sisteme göre sınıflandırmışlardır. Sisteme göre, yenilik türleri programlanmış ve

programlanmamış olarak iki kısma ayrılmaktadır (Met ve Vatan, 2010). Öncelik odaklarına göre yenilik türleri, ürün yeniliği, süreç yeniliği, örgütsel yapı yeniliği ve insan yeniliğidir. Sonuç ve etkilerine göre yapılan bir diğer ayrım da ise yenilik kademeli yenilik, radikal yenilik, uygulama yenilikleri ve teknik yenilik olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır. (Güleş ve Bülbül, 2004).

Bazı kaynaklarda ise, yenilik konusunu turizm sektöründe inceleyen bazı araştırmacıların (örneğin; Hjalager, 2002) yaklaşımlarında dört çeşit yenilik tanımlanmıştır: düzenli (regular), niş (niche), devrimsel (revolutionary) ve yapısal (architectural). Her bir yenilik türü, bilgi ve ortak yapılar bağlamında farklı çıktı demetlerine sahiptir. Yenilik türleri arasında en geniş açılımı olan yapısal yeniliktir. Yapısal yenilik, sadece endüstri içindeki değişimleri ima etmez aynı zamanda kullanılacağı toplum içindeki değişimleri de ifade etmektedir. En az radikal olan yenilik türü düzenli (regular) yenilik olup, belirli bir zaman dilimi içerisinde etkisi oldukça önemli boyutlara ulaşabilmektedir (Eraslan vd., 2009).

Oslo Kılavuzu'nda dört çeşit yenilik ayrımı yapılmıştır. Bunlar; ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyon yeniliğidir (Soylu ve Göl, 2010).

a) Ürün Yeniliği

Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi veya varolan ürün üzerinde değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün piyasaya sunulması 'ürün yeniliği' olarak adlandırılmaktadır (Elçi, 2007). Yeni ürünler, temel ürün fikirlerinden, buluşlardan ya da keşiflerden ortaya çıkar. Yeni ve yararlı bir nesne, hizmet ve aracın buluş veya keşfinin sonucu olabilir. Bir ürün yeniliği, yeni bir ürün/hizmet ya da mevcut bir ürün veya hizmetin yaşam devrini yükselten veya rekabet değerini artıran bir ilerlemedir (Durna, 2002). Modern örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri, büyümeleri, pazar değerlerini artırmaları ve rekabetçi konumlarını koruma ve geliştirmeleri için ürün yeniliği bir zorunluluktur (Eraslan vd., 2009).

Ürün yenilikleri, firmalarda ürün ya da hizmet verimliliğinin artırılması ile doğrudan ilgilidir. Ürün yeniliklerinin gücü işletmenin rekabet gücünün büyümesini ve piyasada sürdürülebilirliğini artırabilmesi açısından önemlidir. Yeni ürünler,

mevcut ürünlere küçük adaptasyonların yapılması şeklinde olabileceği gibi, tamamen farklı yeni ürün çizgisini yakalamak şeklinde de yapılabilir. Yeni ürün ve hizmetler pazarı paylaşan diğer işletmeleri geride bırakarak pazar paylaşımını azaltmak için genelde tasarlanırsa bile aynı zamanda yeni pazar, müşteri kazanmak ve pazarı genişletebilmek için de tasarlanmaktadır (Aygen, 2006). Ürün yeniliğinin iyi yapılması ve müşterilerden de ilgi görmesi durumunda mükemmel sonuçlar verebilmektedir. Fakat yeni ürün geliştirmeye niyetlenen firmalar birtakım riskleri gözönünde bulundurmak zorundadır (Met ve Vatan, 2010). Yeni ürünlerin çok az bir kısmı, gerçek anlamda dünya için yeni ürün sınıfında yer almaktadır. İşletmelerin çoğu ürünlerinde küçük değişiklikler (kademeli ürün yeniliği) üzerinde durur. Yeni ürünlerin ancak %10'luk bir kısmı radikal ürün yenilikleri kapsamına girmektedir (Bayındır, 2007).

Ürün yeniliğine örnek olarak; nefes alabilen tekstil ürünleri, cep telefonunda kameralar, yeni işlevsel özellikleri olan gıda ürünleri, bankacılık veya fatura ödeme sistemleri gibi internet hizmetleri vb. sayılabilir (Gök, 2007). Aynı zamanda 3M firmasının geliştirdiği mikro fiber mutfak bezleri ile Colin's Jeans'in iki tarafı da giyilebilen ürünü de ürün yeniliğine örnek gösterilebilir (Can, 2009). Son yıllarda turizm alanında gerçekleştirilen ürün yeniliğine örnek olarak ise; çevresel sürdürülebilir konaklama olanakları ve yöresel gelenekleri içeren programlar gösterilebilir (Eraslan vd., 2009). Yine turizm alanında ürün/hizmet yeniliğine verilebilecek bir diğer örnek ise; Danimarka'da bir konaklama işletmesinin yenilik sürecine müşteriyi katması ile olmaktadır. Danimarka'da bir konaklama işletmesi, son dönemde görülen en yaratıcı fikirlerden birini hayata geçirmiştir. Burada müşteriler, bir jeneratöre bağlanan bisikleti çevirerek işletmenin elektrik üretimine katkıda bulunmaktadır. Bunun karşılığında ise bedava akşam yemeği yemekte dirler. Başkent Kopenhag'da bulunan Crowne Plaza Otel'den yapılan açıklamada, amacın insanların hem zayıflamalarına katkıda bulunmak hem de doğaya fayda sağlamak olduğu bilgisi verilmiştir. Proje kapsamında, konuklardan günde 15 dakika bisiklet çevirerek en az 10 vatlık elektrik üretmeleri istenmektedir. İşletme sözcüsü Frederikke Toemmergaard; "Müşterilerimizin çoğu spora gitmeyi seven işadımı ve kadınlardan oluşuyor. Biz de bu kişilerin bisiklete binerek ücretsiz yemek yemelerini sağlamaya çalışıyoruz" şeklinde ifade etmiştir (Elçi, 2007).

b) Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği temel olarak organizasyonun değer yaratma yeteneğinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Bir mamul ya da hizmeti üretme veya sunmanın yeni ya da gelişmiş yolunu ifade eder (Bülbül, 2007). Yani yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanmasıdır. Bu, tekniklerde, ekipmanda ya da yazılımda önemli değişiklikleri içerir (Elçi, 2009). Süreç yeniliği daha iyi ve ucuz üretim ve dağıtım faaliyetlerinde performansı artırmaya yönelik yeni metotların kullanımını kapsar (Karaca, 2009). Süreç yeniliklerinin, bir bütün olarak ürün değil de ürünün geliştirilmesi veya yaratılmasına ilişkin gerçekleştirilmesi gereken adımların bütünü veya herhangi birinde inovatif davranılmasını ifade ettikleri ileri sürülebilir (Yavuz, 2010).

Süreç yeniliği, bir işletmenin Tam Zamanında Üretim (TZÜ) uygulamasına geçmesi gibi radikal ya da bir makinenin üretim yeteneğinde iyileştirmeler yapılması gibi basit olabilir. Bununla birlikte Davenport süreç yeniliğini; görünür ve çarpıcı iyileştirmelerin gerçekleştirildiği, radikal bir bakış açısıyla tanımlamaktadır. Buna göre süreç yeniliği, işletmelerin süreç görüşünü benimseyerek, yeni araçlar ve iş tasarımlarının kullanımı aracılığıyla temel işletme süreçlerinin, radikal olarak iyileştirilmesidir. Bu anlamda süreç yeniliğinin radikal düzeyde gerçekleştirilmesi değişim mühendisliği ya da iş süreçlerinin yeniden tasarımı kavramıyla eş anlamlıdır (Güleş ve Bülbül, 2003).

Süreç yeniliği, bir iş aktivitesinin yeni bir yolla yerine getirilmesi anlamına geldiğinden, işletmelerin nihai ürün ve hizmetlerinin yapılış biçimlerinin değişmesi olarak tanımlanabilir (Özdaşlı, 2009). Süreç yenilikleri, üretim süreci maliyetlerinde ya da zamanında önemli azalmalar sağlarken, işletmenin kalite, esneklik ve hizmet seviyesini de yükseltmektedir. Örneğin; Japonların otomotiv sektöründeki üstünlükleri üretim becerilerindeki üstünlükten kaynaklanmaktadır. Bu üstünlük sürekli olarak yapılan süreç yenilikleri ile geliştirilmektedir. Bu sürekli gelişim faaliyetleri, işletme süreçlerinin temel bileşenlerine ayrılarak bu bileşenlerin performanslarının ölçümü ve bu bileşenleri sürekli iyileştirme çalışmalarının yapılmasını kapsamaktadır (Seyrek vd., 2007). OECD (2006) ise süreç yeniliğini;

hizmet yaratılması ve tedarikine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemler şeklinde açıklamaktadır.

Süreç yeniliklerinin geliştirilmesinde ve ele alınmasında yapısal ve alt yapısal unsurlar ayrı ayrı ele alınmaktadır. Yapısal unsurları şunlar oluşturabilir: tesislerin sayısı, yerleşimi, ölçüsü ve kalitesi gibi temel yapısal özellikleri, donanımın tipi ve kapasitesi, temel üretim süreci seçimi, destek hizmetlerinin kapsamı ve dış arz ve dağıtım şebekesinin niteliği ve oranıdır. Altyapısal unsurları ise; üretimin kontrolü için, yönetim kalitesinin kontrolü için, yeni ürünlerin sunulması için, fabrikadaki bilgi akış yönetim sisteminin, donanımın ve fabrikanın korunması için gerekli olan sistemler, işgücünün niteliği, yaşı, uzmanlığı ve esnekliği gibi unsurları kapsayan insan kaynağı boyutları, işin örgütlenme yöntemi, farklı fonksiyonların katkılarını uyumlaştırma yöntemleri, fabrikadaki ve bütün komuta ve kontrol altyapısındaki iletişim modelleri oluşturabilir (Durna, 2002).

Süreç yeniliğine örnek olarak otomasyon teçhizatı, süreçleri ayarlayabilen gerçek zamanlı sensörler, lazer kesim araçları, otomatik ambalajlama, mal ve envanter kaydı için taşınabilir tarayıcılar ve bilgisayarlar vb. sayılabilir (Gök, 2007). Ayrıca geleneksel ham petrol arıtma yerine konserve gibi yenilenebilir işletme kaynaklarından otomotiv yakıtı üretmek için yeni üretim yolları geliştirmek süreç yeniliği örneği olarak sunulabilir (Yavuz, 2010). Bir başka örnek ise; Toyota firmasının tam zamanında üretim sistemiyle sadece ihtiyaç duyulan ürünler ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilerek stok miktarını minimumda tutmakta verimliliği arttırmaktadır (Can, 2009). Turizm sektöründe son yıllarda görülen süreç yeniliğine şunlar örnek gösterilebilir; bilgisayar destekli yönetim ve izleme sistemleri, bakım ve temizlik işlerinde robotların kullanımı gibi (Eraslan vd., 2009).

c) Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tutundurulması ya da fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir (Korkmaz vd., 2009). Bu tür yenilikler, satın alma süreci boyunca olası müşterilerle gelişecek etkileşimi farklılaştırmaya odaklanır. Bunun

anlamı müşteri-satıcı ilişkisinin geleneksellikten kurtarılması ve nihayet inovatif bir yol veya yöntem geliştirilmesidir (Yavuz, 2010).

Ürün ve hizmetler piyasaya sunulmak amacıyla geliştirilir ve üretilir. Ürün ve hizmetlerin daha çok satılması için daha fazla sayıda müşteri çekebiliyor olması gerekir. Daha fazla müşteri çekebilmek için ürün ve hizmetlerde farklı, değişik ve yeni tasarımların, ambalajların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilip kullanılması “pazarlama yeniliği” olarak adlandırılır (Elçi vd., 2006). Doğru hedef pazarın seçimi ve seçilen hedef pazara en iyi nasıl hizmet verileceği ile ilgilidir (Karaca, 2009).

Pazarlama yeniliği ile işletmenin satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı bir şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir işletme ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir. Pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, işletme tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Bu, işletmenin mevcut pazarlama yöntemlerinden önemli bir farklılığı temsil eden yeni bir pazarlama kavramının/konseptinin ya da stratejisinin parçası olmalıdır. Bu yeni pazarlama yöntemi, hem yeni hem de mevcut ürünler için gerçekleştirilebilir; yenilikçi firma tarafından geliştirilebilir ya da diğer işletme veya organizasyonlardan uyarlanabilir (OECD, 2006). Pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir faktör bilginin entegre edilme şeklidir. Bunun için pazarlama yetenekleri bilgi temelli ve görülebilen kaynakların değerli çıktılar oluşturmak için biraraya getirildiği birleştirici süreçler olarak düşünülebilir (Eren vd., 2005).

Pazarlama yeniliğine örnek olarak bir vücut losyonu şişesinin tasarımının temelden yenilenmesi, müşterilerin ürünleri dekore edilmiş odalarda görmelerini sağlayan, temalara göre tasarlanmış mobilya satış odaları vb. sayılabilir. Aynı şekilde internet üzerinden yemek siparişi alıp bu siparişlerin müşterilere ulaştırılması pazarlama yeniliğine örnek olarak verilebilir (Gök, 2007). Belirli endüstrilerde, mal ve hizmetlerin türünde, kimi zaman ilgili ürünlerin görünüşünde değişiklikleri de içeren, konfeksiyon ve ayakkabı endüstrisi gibi endüstrilerde tasarımda mevsimsel değişiklikler söz konusudur. Bu gibi rutin değişiklik türleri ürün veya pazarlama yeniliği değildir. Bunların pazarlama yeniliği olarak kabul edilmesi için, işletme tarafından daha önce kullanılmamış pazarlama yöntemlerini kapsamaması

gerekmektedir. Örneğin; bir konfeksiyon imalatçısı tarafından yeni sezon anorakların tanıtımı, söz konusu anoraklar, örneğin, önemli derecede iyileştirilmiş özellikleri olan bir astara sahip olmadıkça, bir ürün yeniliği değildir. Ancak, mevsimsel değişiklik fırsatı, işletme tarafından ilk kez kullanılan yeni bir pazarlama yaklaşımının parçası olan temel bir ürün tasarım değişimi amacıyla kullanılmakta ise, bu bir pazarlama yeniliği olarak düşünülmelidir (OECD, 2006). Bir diğer örnek ise; T-box t-sirt'lerin veya boxerların diğerlerinden bir farkının olmadığı sadece sunumunun değiştirilerek sıkıştırılıp satılması verilebilir (Can, 2009). Turizm sektöründe pazarlama yeniliğine örnek ise; İstanbul'daki Point Hotel, farklı tasarımı ve hizmet yaklaşımıyla pazarlama yeniliğine bir diğer örnektir. Hedef kitlesini işadamları olarak belirleyen bu otel, "ev konforu ve ofis teknolojisini" bir arada sunarak; iş toplantıları için özel bir hizmet anlayışı geliştirerek; ihtiyaçlara uygun bir bilişim teknolojileri altyapısı kurarak kendisini diğer otellere göre farklılaştırmıştır. Yine rakiplerinden farklı olarak minimalist detayların ön plana çıktığı iç tasarımla sunumsal bir ayrıcalık yaratmıştır (Met ve Vatan, 2010).

d) Organizasyonel Yenilik

Organizasyonel yenilik literatürü, teknoloji ve çevredeki değişikliklere uyum, öğrenme süreçleri ve organizasyonel yapıların rolü üzerine odaklanmaktadır. Firmanın iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır (Elçi, 2009).

OECD tarafından hazırlanan Oslo Kılavuzu (2006)'nda organizasyonel yenilik üç şekilde tanımlanmaktadır. Buna göre; organizasyonel yenilik;

- Örgütsel yapının önemli ölçüde değiştirilmesi,
- İleri yönetim tekniklerinin uygulanması,
- Yeni ya da tamamen değiştirilmiş stratejilerin uygulanması

şeklinde tanımlanmaktadır. Organizasyonel yeniliğin sonucunda çıktı olarak verimliliğin ve satışların artması gibi değişimler söz konusu olmaktadır.

Organizasyonel yenilik çalışanların sorumlulukları, görevlendirilmesi, kontrol edilmesi ve koordine edilmesi için yeni metotları kapsar (Karaca, 2009). Bir firmanın organizasyonel yapısı yenilik faaliyetlerinin verimliliğini etkileyebilmekte olup, bazı yapılar belli çevrelere daha başarılı uyum göstermektedir. Örneğın; daha yüksek derecede organizasyonel entegrasyon, yenilik stratejilerinin koordinasyonunu, planlamasını ve yürütülmesini iyileştirebilir (OECD, 2006). Firmanın iş pratiklerinde, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde uyguladığı yeni bir örgütsel metottur. Organizasyonel yenilikler idari ve işlem maliyetlerini düşürerek, iş yeri tatminini (ve böylece iş gücü verimliliğini) artırarak, satılmayan varlıklara (kodlanmış dış bilgiler gibi) erişerek veya gereçlerin maliyetini azaltarak firmanın performansını artırma eğilimindedirler. Bu da organizasyonel yeniliklerin iş pratikleriyle güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Ulusoy vd., 2008).

Organizasyonel yenilik, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini ve işçilik üretkenliğini iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara erişim kazanmak veya araç-gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firmaların performansını artırabilir (OECD, 2006). Organizasyonel yeniliğın diğerk yenilik türlerinden farkı; firmada daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların sonucu olan bir organizasyonel yöntem olmasıdır (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, 2007).

Organizasyonel yeniliğe örnek olarak ise firma faaliyetleri için entegre bir izleme sisteminin ilk kez gerçekleştirilmesi, farklı departmanların bilgiye erişim ve bilgi paylaşımının iyileştirilmesi amacıyla resmi ve gayri resmi çalışma ekiplerinin ilk kez oluşturulması vb. sayabiliriz (Gök, 2007). Bir başka örnek ise; bir firmanın Japonlar tarafından 1990'larda geliştirilen "sürekli iyileştirme" (kaizen) yöntemini kullanmaya başlaması bir organizasyonel yeniliktir (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, 2007). Bu yöntemle göre, işçiler de dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorurlar. Önerilen iyileştirme fikirleri yöneticiler tarafından değerlendirilir ve uygun bulunanlar uygulamaya konulur. Bu yöntem sayesinde başta Japon firmaları olmak üzere, dünya genelinde sektöründe lider pek çok firma en düşük maliyet ve en yüksek kaliteyle üretim yapıp rakiplerinin önüne

geçmeyi başarmıştır. Bunun bir sonucu olarak da sürekli büyüyüp istihdam yaratarak ülke ekonomilerine ve toplumlarına büyük faydalar sağlamaktadırlar. Böylelikle verimlilik artışı sağlanmaktadır (Can, 2009). Turizm sektöründe ise; sosyal veya sağlık turizm konseptinin yeniden yapılandırılmasına yönelik finansal reformlar; hassas bölgelere ulaşımına olanak sağlayacak varış yeri yönetim sistemleri ve üniteleri; kredi sağlayan kurumların kurulması veya mevcuttakilerin ve finansal olanaklar elde edebilmek için koşulların değiştirilmesi gibi uygulamalar, son yıllarda turizm sektöründe ortaya çıkan örgütsel yeniliklerin örneklerini oluştururlar (Eraslan vd., 2009).

2.5. Yenilik İlkeleri

Yaşam sürecinde karşılaşılan birçok faaliyette de olduğu gibi yeniliğin planlanmasında, uygulanmasında ve kontrolünde gözönünde bulundurulması gereken birtakım ilkeler bulunmaktadır. Bunlar (Kurt, 2010);

- İşletmenin devamlı ve başarılı olması için yeniliğin ***gerekliliği ilkesi***,
- Ar-Ge faaliyetlerinin yenilikle karıştırılmamasını içeren ***ayırma ilkesi***,
- Her yenilik (inovasyon) faaliyetinin belirli bir kâr hedefine yöneldiği ***kâra ve kazanca yönelme ilkesi***,
- Yeniliğin sürekli olarak devam ettirilmesini gösteren ***yeniliğin dinamikliği ilkesi***,
- Yeniliğin bilinmeyen ve o ana kadar uygulanmayan köklü değişimlerle ilgili olma ilkesi yani ***radikallik ilkesi***,
- Toplumun hazır ve ona en çok ihtiyaç duyduğu zamanlarda yapılması gerektiğini belirten yeniliğin ***zamanlama ilkesi***,
- Yeniliğin ***çok yönlülüğü ilkesi***,
- Yenilik için bütçede ek kaynak ayrılmasını gösteren ***kaynak bulma ilkesi***,

- Başarılı olup olmayacağı anlaşılan projeleri önceden kestirebilmeyi belirten *erken seçenek eleme ilkesi*,
- Yeniliğin planlı olması ve *kabul görmesi ilkesi* veya belirli koşullarda *reddedilmesi ilkesi*.

Yenilik (inovasyon) yalnızca yukarıda sayılan ilkeler çerçevesinde hayata geçirilirse başarı sağlanabilir. Aksi durumlarda ise yenilik faaliyeti başarısızlıkla sonuçlanarak, örgüt için olumsuz etkiler yaratır, yeniliğe olan inancı ortadan kaldırır (Kurt, 2010).

2.6. Yeniliği Etkileyen Temel İşletme Özellikleri

Yeniliği etkileyen temel işletme özellikleri alanında yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır ve farklı özellikler ele alınarak yenilikçilikle ilişkileri incelenmiştir. Bhattacharya ve Bloch (2004) yapmış oldukları çalışmada; yenilikçilik ile işletmenin büyüklüğünü, kârlılığını, büyüme oranlarını, Ar-Ge yoğunluğunu, ihracat rakamlarının toplam satışlara oranını, ithalat rakamlarının toplam alımlara oranını ilişkilendirmişlerdir. Jaskyte ve Kisieliene (2006) ise kültür, liderlik ve büyüklüğü ele almışlardır. Damanpour (1987) çalışmasında; fonksiyonel farklılaşma, uzmanlaşma, profesyonelleşme, yönetsel yoğunluk, büyüklük ve serbestlik ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Humphreys vd. (2005), yenilikçiliğin; kültür, teknoloji, liderlik, örgüt yapısı, örgütsel öğrenme ve güçlendirme ile ilişkisinin bulunup bulunmadığını araştırmışlardır (Tokmak, 2008).

Yapılan araştırmalar sonucunda yenilikle en çok ilişkili olabileceği değerlendirilen işletme özellikleri şunlardır; organizasyon kültürü, liderlik ve üst yönetimin bakış açısı, organizasyon yapısı, insan kaynakları politikaları, işletmenin büyüklüğü, işletmenin yaşıdır. Bu özellikler aşağıda detaylı bir şekilde incelenecektir.

a) Organizasyon Kültürü

İşletmelerde, yenilik çalışmaları için belirli finansman ayrılması, bilgi kaynağı olarak akademik bilgi tabanı ile iletişim sağlanması, yenilik stratejilerinin

geliştirilmesi, amaçlarda işbirliği ve ortaklıkların oluşturulması, yüksek kalitede araştırmacı personel yetiştirilmesi veya transfer edilmesi, Ar-Ge departmanlarının oluşturulması ya da geliştirilmesi gerekmektedir (Mersin İnovasyon Stratejisi, 2009: 41). Yenilikçiliği amaç edinen işletmelerde üst yönetim; esnek, öğrenmeye açık, deneme izni verebilen, grup yaratıcılığına destek olan, paylaşabilen bir organizasyon kültürü ve onun yansımaları olan organizasyon iklimi oluşturmalıdır (Tokmak, 2008). Bir işletmenin sadece yeni ürün ve işler geliştirmesi rekabetçi olacağı anlamına gelmez. Ürün ve iş geliştirme süreçleri bütün bir örgütte uygun bir kültürle desteklenmelidir. Bireysel yenilikçilerin ve işletmelerin uzun dönemde başarılı olmak için yeniliği destekleyen, teşvik eden ve besleyen bir örgüt kültürüne sahip olması gerekmektedir (Durna, 2002).

Martins ve Terblanche (2003) yaptıkları çalışmada organizasyon kültürünün yenilikçiliği nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Tablo 1’de Yenilikçiliği Etkileyen Örgütsel Kültür Öğeleri ve Uygulamaları verilmiştir.

Tablo 1. Yenilikçiliği Etkileyen Örgütsel Kültür Öğeleri ve Uygulamaları

YENİLİKÇİLİĞİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR FAKTÖRLERİ

Strateji	Yapı	Destek Mekanizmaları	Yenilikçiliği Teşvik Eden Uygulamalar	İletişim
·Yenilikçiliğin vurgulandığı işletme vizyonu, misyonu ve hedefleri	· Esneklik - Çalışanlara özgürlük -Otonomi -Güçlendirme · Kararlara katılım · Çapraz fonksiyonel takımlar ve gruplar arası etkileşim ortamı	· Yenilikçiliği teşvik eden ödüllendirme sistemi · Kaynak desteği - Zaman - Bilgi Teknolojileri - Yaratıcı çalışanlar	· Hataların hoşgörülmesi · Fikir zenginliğinin teşvik edilmesi · Sürekliliği olan öğrenme kültürü · Risk almanın teşvik edilmesi · Rekabetçilik · Değişimin desteklenmesi · Çatışmanın desteklenmesi	· Açık iletişim için çok yönlü, formal/informal iletişim kanallarının kurulması ve desteklenmesi

Kaynak: Tokmak, 2008; 97

Yenilikçilik sürecinde başarılı olan işletmelerin önemli bir özelliği yenilikçi bir kültüre sahip olmalarıdır. Bununla birlikte uygun kültür olmazsa yeniliğin

mümkün olmadığı düşüncesi de doğru değildir. Ancak uygun bir kültürle yenilikler daha hızlı ve daha iyi yapılacaktır. Güçlü bir kültürel yapıya sahip olan ve büyük ölçüde bütünleşmiş firmalar uygun yenilikleri kolaylıkla gerçekleştirebileceklerdir ve sürdürülebilirliğini sağlayabileceklerdir (Durna, 2002). Örnek verilecek olursa; güçlü örgüt kültürüne sahip olduğu kabul edilen Japon işletmelerinin Amerikalı işletmelere oranla daha başarılı olmaları, işletmelere sağladıkları üstünlük ve yararlar, dikkatleri örgüt kültürü üzerine çekmiştir. Bu işletmelerin örgüt kültürünü oluşturan yönetim felsefesinin, yeniliği, gelişimi, değişimi ve verimliliği arttırdığı gözlenmiştir. Çoğu lider ve yöneticinin yapması gereken iş bir örgüt kültürü yaratıp onu geliştirmektir. Ve bu örgüt kültürü çağdaş, yenilikçi ve sonuca yönelik olmalıdır (Kurt, 2010).

b) Liderlik ve Üst Yönetimin Bakış Açısı

Yenilikçi firmalarda genellikle belirsiz, karmaşık ve değişken bir ortam hakîmdir. Bu tür örgütlerde liderlik yapacak kişinin karmaşık ve belirsiz ortamlarda büyük bir dinamizm içerisinde çalışabilecek niteliklere sahip olması beklenmektedir (Durna, 2002). Takımların vizyonunun belirlenmesi liderlerin görevleri arasında yer aldığı için yenilikte liderlerin rolü büyüktür. Liderler takım üyelerine ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamalı ve onları faydalı olabilecekleri projelere yönlendirmelidirler. Ayrıca yeniliğin riskli ve yoğun eleştirilere maruz kalan bir süreç olması nedeniyle lider olan kişi çalışanlara mutlaka destek vermelidir (Kılıç ve Bilginoğlu, 2010).

Organizasyon içinde tepe yönetimin yeniliklere karşı tutumu, örgütün değişime kapalı olması, üst yönetimin yenilikçilerle arasındaki fikir ayrılığı yeniliğe karşı engellerdir. Merkezi yönetimin hâkim olduğu yönetimlerde üst yönetim, kendi oluşturmadıkları düşüncelere karşı negatif bir tutuma sahip olabilirler (OECD, 2006). Yöneticiler yönetim tarzları ve sağlayacakları imkânlarla, çalışanlara işletmelerinin geleceğini belirlemede pay sahibi olma şansı vermeleri durumunda; çalışanların kendilerine saygı duymalarına ve tanınma ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olacaklardır. Kararlara katılan personel işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminleri yükselecektir. Ayrıca yöneticiler, çalışanlarla onları destekleyici ilişkiler geliştirmeleri durumunda çalışanların iş tatminleri artış gösterecektir (Erdil vd., 2004: 19).

Üst yönetim yenilikçiliği sahiplenmelidir. Çünkü yenilikçilik uzun soluklu ve sabır gerektiren bir faaliyet olup taşıdığı risklere ve kısa vadede ihtiyaç duyduğu ciddi yatırımlara karşılık getirileri uzun dönemde ortaya çıkabilmektedir (Tokmak, 2008). Üst yönetim işletme kültürüne yenilikçilik düşüncesinin ve felsefesinin yerleşmesini sağlayarak, işletmede yenilikçi bir ortamın oluşmasına katkıda bulunmalı ve yenilikçilik sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamalıdır. Üst yönetimin yeni fikirleri desteklemediği ve çalışanlarını yeni fikirler üretmesi konusunda teşvik etmediği bir firmada çok fazla yeni fikir beklemek yanlış olacaktır (Sarıhan, 1998). Üst yönetim yenilikçilik sürecine gerekli insan ve sermaye kaynaklarının tahsisini kolaylaştırarak, yenilikçilik sürecine katılan farklı fonksiyonel gruplar arasında iletişim ve işbirliğini artırarak, çalışanları yönlendirip teşvik ederek işletmenin yenilik kapasitesini yükseltebilir (Güleş ve Bülbül, 2004).

c) Organizasyon Yapısı

Yenilikçi firmalarda organizasyon yapısı ve yönetim kontrolleri gevşek ve informal yapıdadır. Bu tür işletmelerde merkeziyetçilikten uzaklaşmak işletme içerisinde esnekliği artıran ve faaliyetleri özendiren bir eğilim taşır. Yenilikçilik sürecinde, müşteri ihtiyaçları ve teknoloji üzerine yoğunlaşıldığından otorite ve özerklik, merkezi yönetimden ürün-pazar gruplarına, stratejik iş birimlerine kayar. Yenilikçi işletmelerde, diğer işletmelere oranla daha az merkeziyetçi yapılar gözlenmektedir (Durna, 2002). Esnek bir organizasyon yapısı ile değişen çevre koşullarına ve yeniliklere başarılı bir uyum sağlanır (Ülgen, 1997). Çalışanlarda yeniliğe yönelik eşitlik gibi örgütsel adalete dayalı olguların herhangi bir etkisi olmamaktadır. Özellikle iş tasarımı aşamasında personelin işlerini nasıl yapacakları konusunda serbest bırakılmaları ve yenilik gerçekleştirmek için belirli ölçüler içinde zorlanmaları işletmeler için önem taşımaktadır (Kılıç ve Bilginoğlu, 2010).

Yenilik alanında başarılı olan firmaların organizasyon yapıları, karmaşıklığa, bürokrasiye, benzerliğe ve durağanlığa karşı olma eğilimindedir. Bu şekilde bu işletmeler ağır hiyerarşik yapılarından uzaklaşarak, örgütsel iletişimin ve prosedürlerin daha basit ve yalın olarak yürütülmesini hedeflerler (Durna, 2002: 167). Örgütlerde çevrenin özellikleri ve yapılan işlerin niteliği organizasyonun yapısını belirler. Değişken ve karmaşık çevre koşulları, programlanamayan ve

belirsizliğin yüksek olduğu işler daha esnek organizasyon yapılarını gerektirmektedir (Tokmak, 2008). İşletmede farklı departmanlarda çalışanların biraraya gelerek takım oluşturması yenilik geliştirmede olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Farklı disiplinlerde eğitim almış ve farklı işler yapan bireylerin, yenilik yapılması düşünülen konulardaki bakış açıları birbirinden farklı olacaktır. Bu farklılıkların biraraya gelmesi yeniliğin geliştirilmesinde kolaylaştırıcı bir etki yaratacaktır (Sarıhan, 1998). Organik yapıların, katılımcı liderlik tarzlarıyla belirli stratejik ve kültürel özelliklerin birleştirilmesi yönünde yenilikçiliği kolaylaştırmak için uygun olacağı düşünülebilir. Düz hiyerarşiler, kısa dönemli proje grupları ve yatay iletişimin artırılması gibi çabalar; uzmanlaşma fikirlerinin, katı nitelikli otoritenin ve merkezi karar almanın yerini alabilir. Çok az sayıdaki hiyerarşik kademelerle düz yapılar ve yatay iletişim yönündeki fırsatlar örgütün bütün katmaları boyunca fikirlerin yayılmasına yardımcı olur. Çapraz bölümsel proje grupları; örgütsel alt birimler ve gruplar arasındaki rekabeti azaltır (Durna, 2002: 170).

d) İnsan Kaynakları Politikaları

Başarılı işletmelerin yenilik ve yaratıcılık sayesinde piyasada rekabet üstünlüğü elde etmeleri genellikle tesadüfi değildir. Bu işletmeler yeni ürün ve hizmetleri geliştirip pazarlamak için insan kaynaklarını çok etkin bir şekilde yönetirler (Güleş ve Bülbül, 2004).

Çalışanlar ne kadar yenilikçi düşünmeye yönlendirilirler ise, işletmenin yenilik üretme kapasitesi de o oranda artacaktır. Çalışanları yenilikçi düşünmeye yönlendirense motivasyondur. Yeni fırsatlar elde etmek için işletmeler çalışanlarını yeni fikirler geliştirmek konusunda motive etmelidirler (Sarıhan, 1998). Bu motivasyonun sağlanmasında maaşlardan, ikramiyelerden ve promosyonlardan daha önemlisi bireysel tanınmadır. Çalışanlar için en büyük ödül anlamlı bir şeyler yaparak katkıda bulduklarının onaylanmasıdır. Bunun yöntemlerinden birisi de çalışanların güçlendirilmesidir. Güçlendirme çalışanın kendi kararlarını verme ve sonuçlarından sorumlu olma derecesini temsil eder. Güçlendirmenin amacı firmadaki herkesin yaratıcı ve entelektüel çabalarını ortaya koyması ve kaynakları kullanma sorumluluğunun verilmesidir (Tokmak, 2008).

Yenilikçiliği destekleyen insan kaynakları yönetiminde eğitim de önemli bir rol oynamaktadır. Eğitim, yeni ürün geliştirmede önemli rol oynar, çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirir ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırır. Yenilikçi işletmelerde iletişim ve takım yetenekleri ön planda olduğu için çalışanların bu konulardaki yeteneklerinin artırılması için farklı departmanlardan gelen çalışanlara birarada verilecek takım eğitimleri önem kazanmaktadır. Ayrıca eğitim programları dinamik bir yapıda oluşturularak çevrede meydana gelen değişimler, güncel konu ve bilgiler personele aktarılmalıdır. Bu sayede hem çalışanların eğitim motivasyonu artırılmış olacak hem de yeni fikirlerin oluşturulması için zemin hazırlanacaktır. Eğitim programları işletme içerisinde düzenlenebileceği gibi işletme dışında da düzenlenebilir veya çalışanların bireysel olarak talep ettikleri eğitimlere katılmaları desteklenebilir. İşletme dışındaki eğitim programları ile çalışanlar alışılmış ortamın dışına çıkarak şirketin ve sektörün dışında kalan farklı bakış açılarını kazanabilir ve işletmeye yeni düşüncelerin taşınmasına aracılık edebilir (İraz, 2005b).

Yenilikçi işletmelerin insan kaynakları yönetiminde, uzun dönemli istihdam konusu da dikkate alınmalıdır. Çünkü uzun dönemli istihdam yenilikleri olumlu yönde etkilemektedir. Morden (1993) bunun üç nedeni olduğunu ifade etmiştir. Birincisi yenilikçi kültürün, kişisel deneyimin, yetenek ve uzmanlığın uzun dönemli birikimi gerektirmesidir. İkincisi de, uzmanlıkları geliştirme ve koordinasyon deneyimini (bölümler, fonksiyonlar ya da projeler arası) artırmak yönünde işletme bireylere fırsat tanıyarak uzun dönemli deneyimi ödüllendirmeli ve kaybetmemelidir. Üçüncüsü ise, istihdam garantisi çalışanları yeniliği benimseyip oluşturmaları için özendirir, risk ve değişimlere karşı esnek ve işbirliği içinde hareket etmelerini sağlar. Bu yüzden çalışanlar tarafından yenilik uzun dönemli gelir ve kariyer fırsatlarını tehdit edici olarak algılanmaz (Durna, 2002).

e) İşletmenin Büyüklüğü

Schumpeter'a göre; işletme büyüklüğü arttıkça yenilik faaliyetleri de artar ve yenilik faaliyetlerinin artması da işletmenin rekabet gücünü artırır. Bu yaklaşımda, büyük ölçekli işletmeler küçük ölçekli işletmelere göre daha fazla yenilik yapma kapasitesine sahiptirler (Symeonidis, 1996). İşletme büyüklüğünün yeniliği etkilediği ve büyük işletmelerin daha yenilikçi yapıda oldukları, bürokratik yapıdan

kurtulamamış eski işletmelerin yeni işletmelere oranla yeniliğe karşı daha az ilgili oldukları, işletmenin pazar payının büyük olması ve bu suretle yeni ürün geliştirme gücünün pazar payı küçük olanlardan daha yüksek olduğu, mavi-beyaz yakalı çalışan ayırımının yüksek olduğu örgütlerde katılımcı yapının olduğu örgütlere oranla yeniliğin olumsuz etkilendiği açıktır. Ayrıca çok sayıda ürün kategorisine sahip firmaların daha yenilikçi olduklarını ve yenilik çalışmalarının bu durumdan pozitif yönde etkilendiği yapılan ampirik çalışmalarda ortaya konmuştur (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2007).

Ancak yapılan bazı çalışmalarda ise söylenenlerin aksine küçük işletmelerin büyük işletmelere oranla daha yenilikçi oldukları ortaya çıkmıştır. Küçük ve orta büyüklükteki (KOBİ) firmaların her düzeyde tüketiciye yakın olarak çalışmaları; onların tercihlerini, sorunlarını hemen değerlendirerek üretim mekanizmalarında gerekli değişiklikler yapmalarını ve değişen pazar şartlarına hızlı bir şekilde uyum sağlama kabiliyetlerini arttırmaktadır. Bu nedenle, ortamdaki değişimlere karşı gösterdikleri reaksiyon ve esnekliğin yüksek olması, KOBİ'leri yeniliğe daha yatkın kılmaktadır. Örneğin; işletmeler geleneksel ürün ve hizmet anlayışları ile rekabet edememeleri nedeniyle inovasyon konusuna ilgi duymaya başlamış ve işletmeler arasında inovasyon yarışı başlamıştır. Büyük işletmeler sermaye yapılarının çok güçlü olmalarının avantajlarından yararlanarak Ar-Ge faaliyetlerine daha çok kaynak ayırmışlar ve inovasyon çalışmalarına ağırlık vermişlerdir. Ancak yapılarının hantal oluşu ve talep değişikliklerine çabuk cevap verememeleri inovasyon konusunda büyük işletmeleri olumsuz etkilemiştir. Bunun aksine küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ), büyük işletmelerin hantal yapılarının aksine daha esnek oluşları, müşterilerle yakın ilişki içerisinde bulunmaları ve ürün-hizmet süreçlerini müşteri gereksinimlerine göre daha çabuk adapte edebilmeleri ile inovasyon konusunda daha başarılı olmuşlardır (Örücü vd., 2011).

f) İşletmenin Yaşı

İşletmenin yaşı ile yenilikçilik arasında herhangi bir ilişki olup olmadığına yönelik yeterli araştırma sayısı yoktur. Yapılan araştırmalara göre farklı görüşler ileri sürülmektedir (Tokmak, 2008). Hatice Çalıpınar ve Uğur Baç (2007) tarafından yapılan “Kobi’lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan

Araştırması” adlı çalışmada işletme yaşı ile yenilik sayısı arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. İşletme yaşı küçük olan KOBİ’ler en son üretim teknolojilerini kullanmaları nedeniyle yaşı büyük KOBİ’lere oranla daha az çalışana sahiptirler ve bu özelliklere sahip işletmelerin yenilik yapma sayıları diğerlerine göre daha azdır (Çalıpınar ve Baç, 2007).

Strebel (1987)’e göre pazarda daha eski olan işletmeler belirli bir doyuma ulaştıktan sonra mevcut kazanımlarının devam edebilmesi için risk almaktan kaçınabilir veya kendilerine önemli yenilik fırsatları sunabilecek alanları göz ardı edebilirler (Tokmak, 2008). Ayrıca bu işletmelerin bakış açıları yeni ürünler geliştirmek yerine var olan ürünlerin kalitesini iyileştirmek ve maliyetlerini düşürmek üzerine odaklanır. Buna karşılık yeni işletmelerin sektörde yeni olmalarının getirdiği avantajla alışıl gelmiş yöntemlerin ve uygulamaların dışında farklı bakış açıları ile pazarın farklı ihtiyaçlarını görebilecekleri ve buna yönelik olarak daha dinamik ve yenilikçi olacakları beklenmektedir (Siengthai and Bechter, 2001). Bu durumda pazara yeni giren işletmeler bu fırsatlardan faydalanarak daha yenilikçi bir performans elde edebilirler.

Bir başka bakış açısına göre ise eski işletmeler genelde pazarda önemli paylara sahiptir. Bu durum, bu tür işletmelere önemli kaynaklar (finansal, teknolojik, beşeri) sağlamakta ve bu kaynaklara bağlı olarak yenilik performansları artabilmektedir (Tokmak, 2008). Sinkula (1994) eski işletmelerin pazar hakkında daha yeterli ve sonuç alıcı bilgilere ulaşma imkânlarının bulunduğunu ifade etmiştir. Yenilikçi fikirlerin; firma içerisinden, müşterilerden, tedarikçilerden ve ilişki içerisinde olunan diğer firmalardan elde edildiği ve bu tür ilişkilerin oluşturulmasının zaman alacağı dikkate alındığında, eski işletmelerin bilgilerin elde edilmesinde, seçilmesinde ve işlenmesinde yeni işletmelere nazaran daha avantajlı oldukları söylenebilir. Eski işletmeler bu avantajlarını kullanarak yeni işletmelere oranla daha yenilikçi olabilirler (Calantone vd., 2002).

2.7. Yenilik Kaynakları

Yenilik faaliyetlerinin gerçekleşmesinde etkili olan değerler yenilik kaynakları olarak adlandırılmaktadır. Genel olarak bakıldığında birçok örgüt için

ortak olan yenilik kaynakları; çalışanlar, müşteriler, üniversiteler, araştırma kurumları ve araçlardır (Mersin İnovasyon Stratejisi, 2009: 25). Yeniliğe temel oluşturan faktörler olarak da adlandırılan kaynaklar, Drucker tarafından yeniliğin oluşmasında, yeniliğin elde edildiği kaynaklar olarak tanımlanmakta ve iki gruba ayrılmaktadır (Yeloğlu, 2007). Birinci gruptakiler işletme veya sektör içerisinde yer alır. Bunlar; beklenmedik gelişmeler, uyumsuzluklar, süreç ihtiyaçları, sektör ve pazar yapısındaki değişiklikler şeklinde sıralanmaktadır. İkinci gruptakiler ise işletmenin dışındaki sosyal ve entelektüel ortamlarda yer alır. Bunlar da; demografik yapıdaki değişiklikler, algılama değişiklikleri, yeni bilgi olarak adlandırılmaktadır (Vıdır, 2007). Tablo 2’te Drucker’a göre yeniliğin yedi kaynağı bulunmaktadır (Demirci, 2006).

Tablo 2. Peter F. Drucker’a Göre Yeniliğin Yedi Kaynağı

İÇSEL YENİLİK KAYNAKLARI	DIŞSAL YENİLİK KAYNAKLARI
Beklenmeyen Gelişmeler	Demografik Değişimler
Uyumsuzluk Durumları	Algısal Değişimler
Süreç Gereklilikleri	Yeni Bilgi
Pazar Yapısındaki ve Endüstrideki Değişimler	

Kaynak: Demirci, 2006; 101

1. İçsel Yenilik Kaynakları

İçsel yenilik kaynakları işletmenin kendi içerisinde ya da faaliyet gösterdiği pazar bölümünde karşısına çıkabilecek yenilik kaynaklarıdır (Demirci, 2006). İçsel yenilik kaynakları aşağıda incelenecektir.

a) Beklenmeyen Gelişmeler

Günlük yaşamda, birey veya grupların karşılaştıkları durumlar ani bir şekilde farklılık gösterebilir. Örneğin; belirlilik ortamından belirsizlik ortamına geçilebilir. Bu durumda bireyler buldukları konumdan farklı konumlara da geçebilirler. Ayrıca ortamlara ayak uydurma başarı ya da başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bu gibi

durumlarda bireylerin yaratıcı düşünme özelliği devreye girdiği zaman yeni koşullara ayak uydurabilecek yenilikler de oluşturabilirler. Bu nedenden dolayı beklentilerin dahilinde oluşanlar yenilik için bir kaynaktır (Yeloğlu, 2007). Beklenmeyen başarı işletmelere daha az riskli bir yenilik fırsatları sunmasına rağmen çoğu zaman yöneticilerin algılama yanlışlıklarından bu fırsatlar değerlendirilememektedir (Tokmak, 2008). Genelde beklenmeyen başarılar başlangıçta çok basit olduklarından görülmeyebilir, kimsenin dikkatini çekmeyebilir. Ancak vizyon ve bilgi sahipleri, ayrıntıya dikkat edenler ve başkalarının da değerli fikirleri olabileceğini kabul edenler onun farkına varabilirler. Gerektiği biçimde ondan yararlanılmazsa, onu fark eden rakipler önemli rekabet avantajları elde edebilirler (Durna, 2002). Beklenmeyen başarıların işletmeler için akıl almaz fırsatlar barındırabileceği asla akıldan çıkarılmamalıdır. Örneğin; fermuarın giyim sanayinde bir yenilik olması tamamen beklenmeyen bir başarının eseridir. Çünkü fermuar aslında limandaki hububat gibi ağır şeylerin bulunduğu balyaların ağzının kapatılması için icat edilmişti. O dönem elbiselerde kullanılması kimsenin aklına gelmemiştir (Demirci, 2006).

b) Uyumsuzluk Durumları

Uyumsuzluk durumu, olan ile olması beklenen durum arasındaki farkı ifade eder (Tokmak, 2008). Ortaya çıkan bu fark, herkes tarafından anlaşılabilir. Hatta genellikle hiç fark edilemeyen bir durumdur. Uyumsuzluk durumları da önemli yenilik kaynaklarından birisidir. Söz konusu fark bir hatayı temsil edebilir ve bu hata da yenilik yapmak için bir fırsat olacaktır (Demirci, 2006). Bireylerin düşüncelerindeki ya da ekonomik gerçekler arasındaki uygunsuzluklar, sonuç ve beklentiler arasındaki uygunsuzluklar yenilik için kaynak teşkil edebilir. Yeni ürün için maliyet ve kâr uygunsuzlukları nedeniyle ürününün yerine ikame edebilecek yeni bir ürün piyasa için bir yenilik sayılabilir (Yeloğlu, 2007).

Uyumsuzluklar genellikle raporlara yansımaz, nicel değil nitel özellik taşır. Uyumsuzluklar endüstride, pazarda, süreçte meydana gelen değişimlerden kaynaklanırlar. Yani uyumsuzluklar endüstri içerisinde çalışan ya da sürece yakın olan insanlar tarafından açıkça görünse bile çoğu zaman gözden kaçırılır (Tokmak, 2008).

c) Süreç Gereklilikleri

Yenilik fırsatları sunan kaynaklardan bir diğeri de, süreçlerin ortaya çıkarabileceği gereksinimlerdir. Süreç yeniliklerinin gerçekleştirilmesi için süreç içerisinde bir problemin gözlenmesi beklenmemelidir. Bir problem söz konusu olmasa da, sürecin etkililiği ve verimliliğinin artırılmasına yönelik yenilikçi düşünceler takip edilmelidir (Demirci, 2006). Medya, süreç gerekliliği için verilen bir örnektir. Yeniliğin oluşum sürecinde yapılan reklamlar kampanyalar ve satış stratejileri yenilik için bir kaynak teşkil edebilir (Yeloğlu, 2007). Süreç gerekliliğine bağlı olarak her bir durumda süreç içerisindeki zayıf ve eksik bağlantı belirlenir ve tanımlanır. Çözüm için bir spesifikasyon oluşturulur ve yenilik fırsatı ortaya çıkar. Buna bağlı olarak uygun teknoloji ya da sistem geliştirilir (Durna, 2002).

d) Pazar Yapısındaki ve Endüstrideki Değişimler

Endüstri yapısındaki bir değişim, sektör dışındakilere oldukça açık ve tahmin edilebilir eşsiz olanaklar sunar. Fakat sektörün içindekiler bu değişimleri tehdit olarak algılayabilirler (Demirci, 2006). Endüstri ve pazarlar çok az sayıdaki üreticinin hakîmiyeti altındaysa, özellikle endüstri yapısındaki değişimlerden yararlanan yenilikler etkin olur. Uzun yıllar boyunca tehdit edilmeyen ve başarılı olan bu büyük ve güçlü üretici ve satıcılar büyüklüklerinden dolayı gururlanma eğilimine girerler. Önce pazara yeni girenleri önemsemezler ve onları amatör olarak görürler. Ancak yeni gelenler pazarlarının büyük bölümünü ellerine geçirdiklerinde, karşılık vermek için hareket yeteneklerinin azaldığını görürler. Zaten büyüklüklerinden kaynaklanan katı organizasyon yapıları, değişimlere derhal karşılık verebilecek esneklikten yoksundur (Durna, 2002). Aynı durum pazarda meydana gelen değişimler için de geçerlidir. Bir sektör on yıllık süreç içerisinde %40 ve daha fazla büyümüş ise yapısının değişme ihtimali yüksektir. Ancak bu tür bir sektörde dahi pazara hakîm olan firmalar ellerinde var olanı korumaya odaklandıklarından, pazarın hızla büyüyen yeni kesimlerini görmezden gelirler. Yeni fırsatlar, sektörün o güne kadar ki pazar yaklaşımına, onu tanımlama ya da ona hizmet edecek şekilde örgütlenme tarzına nadiren uyar. Bu nedenle de bu fırsatları gören yenilikçi firmalar sektör içerisinde uzun süre pazar liderleri tarafından rahatsız edilmeden faaliyetlerini yürütebilir ve önemli başarılar elde edebilirler. Pazardaki bu değişimleri

algılayamayan ya da önemsemeyen işletmeler ise pazar paylarının önemli bir kısmını kaybedebilirler (Tokmak, 2008).

2. Dışsal Yenilik Kaynakları

Dışsal yenilik kaynakları firmanın kendisinin ve faaliyet gösterdiği endüstriden bağımsız olarak karşılaşılabileceği yenilik kaynaklarıdır (Demirci, 2006). Demografik değişimler, algısal değişimler ve yeni bilgi yaratımı aşağıda açıklanacaktır.

a) Demografik Değişimler

Demografi, dünyada ya da bir ülkede bulunan nüfusun yapısını, durumunu, dinamik özelliklerini inceleyen bir bilim dalıdır. Nüfusun coğrafyası veya nüfusbilim olarak da tanımlanır. Nüfusun; yaş, cinsiyet, evlilik durumu, geçim durumu, tahsil durumu gibi çeşitli sosyal ve ekonomik yönlerini inceleyen demografi; ülkelere ve bölgelere göre nüfus dağılımını ve doğum, ölüm, göç hareketi gibi gelişmeleri inceler (Rehber Ansiklopedisi, 2007). Demografi bilimi tarafından incelenen bu hususlardaki değişim ve dönüşümler işletmelere yenilik anlamında önemli fırsatlar da yaratmaktadır (Tokmak, 2008). Demografik değişimler, hangi ürünün/hizmetin satın alınacağı, kim tarafından satın alınacağı, nasıl ve hangi ölçekte satın alınacağı konusunda önemli etkilere sahiptir (Demirci, 2006). Örneğin; beyin göçleri bu duruma verilecek en iyi örnektir. Genç beyinlerin başka şehirlere ya da ülkelere taşınmaları, ortaya çıkacak yeniliğinde nerede çıkacağını yakından etkilemektedir. Bu yüzden yeniliğin kaynağını kestirmek zor olabilir (Yeloğlu, 2007).

b) Algısal Değişimler

Eylemler ve inançlar kişinin dünyayı algılamasına bağlıdır. 1980'lerin sonunda iyi ve kötü beslenmeyle ilgili insanların genel algılamalarının gıda ürünleri talebini önemli derecede değiştirmiştir. Kırmızı et, ağır soslar, ağır likörler ve yüksek kolesterollü ürünler kötü olarak algılanırken, tavuk, balık, yoğurt, yağsız donmuş gıdalar ve kafeinsiz kahve büyük oranda talep görmüştür. Sonuç olarak bu algılama değişiklikleri yeni zenginleri meydana getirmiştir (Durna, 2002). Toplumun genel yapısının dinamikliği göz önünde bulundurulduğunda, bu durum işletmeler açısından

sürekliği olan bir yenilik kaynağı olarak ifade edilebilir. Bu fırsatların değerlendirilmesi ise işletmelerin diğer yenilik kaynaklarında olduğu gibi doğru gözlem ve analiz yapmalarına bağlıdır (İraz, 2005b). Günümüzde müzik, spor ve televizyonun insanların algılamaları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bunlar insanların hayat tarzını köklü bir şekilde değiştirmektedir. İşletmelerin tutundurma faaliyetlerinde ve reklamlarında bu eğilimlerden faydalanmaları kaçınılmaz olmuştur (Durna, 2002).

c) Yeni Bilgi

Dışsal yenilik kaynaklarının üçüncüsü ve sonuncusu olan yeni bilgi yeniliğin kaynağı için belki de en önemli faktördür. Ayrıca yeni teknolojiler, yeni fikirler farklı yeniliklerin ortaya çıkmasını da sağlamaktadır (Yeloğlu, 2007). İşletmenin tanınırlığının sağlanması, kârlılık, bilgiye dayalı yenilik ile doğrudan ilişkilidir. Söz konusu bilgi her zaman bilimsel ve teknik bilgi olmak durumunda değildir. Buna bağlı olarak bilgiye dayalı yeniliklerde zaman açılımı, başarısızlık oranı, tahmin edilebilirlik ve işletmeye yüklediği sorumluluklar gibi temel kriterler farklılık gösterir (İraz, 2005b).

2.8. Yenilik Çalışmalarında Başarısızlık Nedenleri

Yenilik çalışmaları sonucunda farklılık yaratacak bir fikir bulunmuş, üretim ve hizmet süreçleri belirlenmiş, fikrin ticarileştirilmesi için tüm çalışmalar yapılmış olabilir. Ancak sonuç hüsrana olabilmektedir. Yenilik çalışmaları sonucunda işletmelerin başarısız olmalarının birtakım sebepleri vardır. Bunlar; (Rydz, 1986).

a) Pazar sorunları

Alıcılar ürünü tanımıyor olabilir. Bu durumda tüketicilerin bilgilendirilmesi gerekebilir. Ürün, pazara geç sunulabilir bu durumda alıcıların ilgisi azalabilir. Ürün, pazarın hazır olmadığı kadar yenilikçi olabilir.

b) Pazarlama Sorunları

Ürünün pazarlama planlarını doğru yapılmaması, tanıtımlar için hatalı mecraların kullanılması, hatalı ve yetersiz dağıtım kanalları problem oluşturacaktır.

c) **Teknolojik Sorunlar**

Üründe teknolojinin kullanımında hatalı analizler, patent problemleri, müşteri taleplerinin farklı teknolojik gelişmeler ile karşılanma isteği sorun yaratabilecektir.

d) **Üretim Sorunları**

Yeni ürün ve teknoloji için gereken üretim sürecinin hatalı analizi ve üretimi, hatalı malzeme kullanımı, ürünün müşterinin beklediğinden farklı üretilmesi sorun yaratabilecektir.

e) **Finansal Sorunlar**

Ürünün üretiminde, pazarlanmasında ve hizmetinin verilmesindeki süreçlerde finansal kaygılardan ötürü maliyetlerin kısılması sorun oluşturabilmektedir.

f) **Ürün Tipine Bağlı Olarak Diğer Sorunlar**

Ürün ve hizmetin sunulacağı pazardaki hukuksal konular, eğitim ve hizmet masrafları, üretici ve satıcı arası dengeler sorun yaratabilmektedir.

2.9. İşletmelerde Yenilik Stratejileri

Küreselleşmenin getirdiği bir sonuç olarak dolaşım hızının artması, gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerleme, üretim faktörlerinin değişimi, firmaların yapısında ve rekabet stratejilerinde de farklılıklar yaratmasını gerektirmektedir (Aygen, 2006). Rekabetin dinamik bir yapıda cereyan ettiği gerçeği, rekabetin kapsadığı herşeyin sürekli bir gelişim ve değişim içerisinde olmasını gerektirmektedir. Her şey kendi kendisiyle ve kendisinin dışında cereyan eden her şeyle yarışmak ve her aşamada bir önceki aşamadan daha iyi, daha yetkin ve daha farklı olmak durumundadır. Bu bağlamda sürekli değişme ve gelişme çabası aslında rekabet dinamizmini ve rekabet üstünlüğünü sürdürebilmenin kilit bileşenini oluşturmaktadır (Altuntuğ, 2007).

İşletmelerin yenilik yönelimli olabilmesi aynı zamanda yeni düşüncelere, teknolojinin bir gereği olan değişimlere daha fazla uyabilme konusunda eğilim

gösterebilmesini sağlar. Bunun yanı sıra mevcut kaynakların yönetim sistemine uygun kullanılmasını da hızlandırır (Zhou vd., 2005). Geleneksel iş stratejilerinde avantaj oluşturan; işletim verimliliği (maliyet ve kalite rekabeti), yeni ürün geliştirme (ürün rekabeti) ve pazar hedefi (hedef rekabet) unsurları artık sürdürülebilir rekabet stratejilerinde standartları oluşturmaktadır (Aygen, 2006). Organizasyonun vizyon, misyon ve hedeflerini ifade eden gereksinimler doğrultusunda yenilik fırsatları yorumlanmalı ve bu esaslara dayanan yenilik stratejisi oluşturulmalıdır. Yenilik stratejisi hazırlanırken daima pazarın ve müşterilerin talep ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır (Zack, 1999). Yenilik yapmanın asıl amacı rakipler karşısında rekabet avantajı kazanarak işletmeyi bir adım ileriye taşımak ya da firmanın yaşamını devam ettirebilmektir. Bu durumda işletmeler çeşitli yenilik stratejileri içerisinden en uygun olanı seçerek benimsemelidir. Bazen de firmalar bu stratejiler arasından birini alıp uygulamak yerine çeşitli ürün gruplarına göre bunların birkaçını da aynı anda uygulayabilmektedirler. Ayrıca temel stratejilerde olduğu gibi işletme değişen durumlara uyum sağlayabilmek için bu stratejilerde değişiklik yapabilmektedir (Gökçek, 2007).

Yenilik strateji(leri)si; faaliyet gösterilen sektörde veya bölgede rekabet eden unsurlar arasındaki durumu gözden geçiren, amaçlar ve hedefler oluşturan ve doğru seçimler yapılmasını sağlayan, faaliyet gösterilen her sektör veya bölge için finansal olanakları tanımlayan ve pay ayrılmasını sağlayan ve stratejinin devamlılığını sağlamak için uzun dönemli planlar oluşturulan bir süreçtir. Seçilen ya da seçilecek stratejinin etkinliğini güçlendiren unsurlar ise yaratılan ve geliştirilen yenilik yaklaşımlarına içte ve dışta duyulan görüş netliğinin paylaşılan öğrenme ve yenilikleri benimseme yaklaşımları ile sahiplenilmesi şeklinde olacaktır (Hübner, 2007). Yenilik stratejisi tanımlanırken sadece ürün ve hizmet geliştirme ile sınırlandırılmamalıdır. Yeni ve iyileştirilmiş süreçler ve yöntemler de rekabette avantaj sağlayabileceği için strateji oluşturulurken bunlarda dâhil edilmelidir (Zack, 1999). İşletmelerin rekabet ortamında faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmeleri ve mevcut rakipleri karşısında stratejik bir konumlandırma yapabilmeleri için takip etmeleri gereken bazı stratejiler vardır (Zerenler vd., 2007). Bir işletmenin takip edeceği yenilik stratejisinin belirlenmesinde analiz edilmesi gereken konular; işletmenin dışındaki ekonomik-sosyal ve teknolojik çevre, işletme yapısının ve

kaynaklarının analizi, işletmenin genel stratejisinin tespiti, işletmenin bilgi ve iletişim potansiyelinin belirlenmesi ve işletmenin ekonomik gücünün ortaya konulmasıdır (Durna, 2002). Yenilik stratejileri yalnızca rekabet stratejileri olarak kabul edilmemelidir. Aynı zamanda işletme stratejileri ile uyumlu olmalıdır. İşletmenin büyüme stratejileri ve pazardaki payı aynı zamanda işletmenin yenilik stratejisinde belirleyici unsur olmaktadır. Bunun yanı sıra işletmenin örgüt kültürü, sermayesi, yöneticilerin yeniliğe bakış açıları, teknolojik alt yapıları ve çalışanların eğitim durumu işletmenin yenilik stratejilerinin belirlenmesinde rol oynayan faktörler arasındadır (Aygen, 2006). Bir işletmenin yenilik odaklı stratejilere sahip olması, hem rekabet gücünü artırmasında hem de varlığını koruma ve sürdürülebilirliğini sağlaması konusunda önemli katkılar sağlamaktadır. Yenilikçiliğin en önemli aracı ise Ar-Ge çalışmalarıdır (Ergün, 2009).

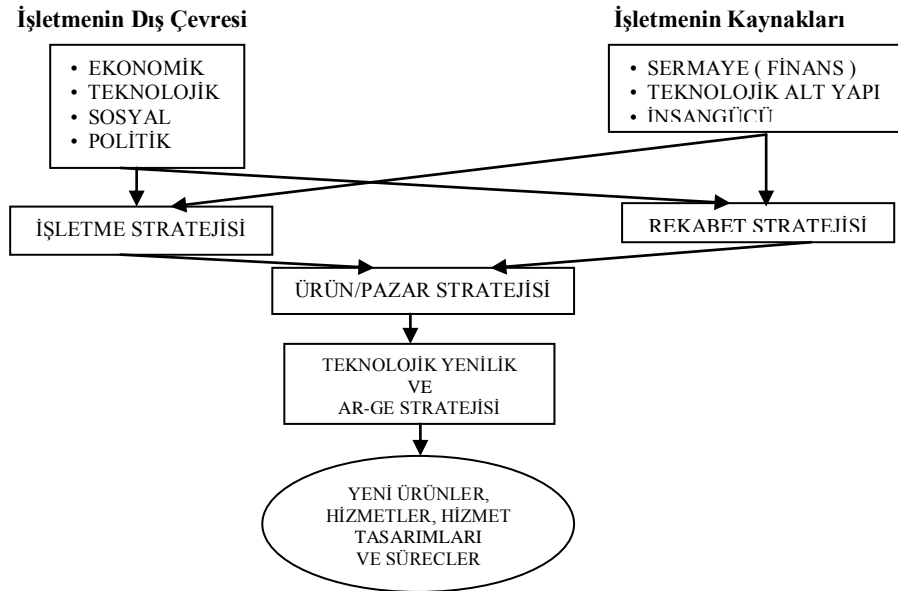
Önceleri yenilikler yalnızca teknolojiye dönükken, günümüzde işletmeler rekabete ve pazara yönelik bir stratejiyi benimsemektedirler. Bir işletme yenilik stratejisini belirlemede işletmeye ait aşağıdaki temel konuları analiz etmelidir (Durna, 2002):

- a) Şirket dışındaki ekonomik-sosyal ve teknolojik çevrenin analizi,
- b) Şirket yapısının kaynaklarının analizi,
- c) Şirketin genel stratejisinin tespiti,
- d) Şirketin bilgi ve iletişim potansiyelinin belirlenmesi,
- e) Şirketin ekonomik gücünün ortaya konması.

Yenilik stratejileri yenilik kavramında olduğu gibi farklı yazarlar tarafından farklı sınıflandırmalar yapılarak incelenmektedir. Freeman'ın belirlediği yenilik stratejileri yaklaşımlarına göre stratejileri 6 gruba ayırmıştır. Bunlar; saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel ve farklılaştırma stratejisidir. Miles ve Snow (1978, 1984), genel olarak dört farklı stratejiden bahsetmiştir. Savunmacı, arayışçı/atılğan/öncü, analizci ve tepkicidir (Eren, 1996: 336; Ülgen ve Mirze, 2004: 277; Naktiyok ve Karabey, 2007; İlic ve Keçecioğlu, 2009). Barutçugil (1981: 36)

ise stratejileri saldırgan, savunmaya yönelik, taklitçi ve bağımlı stratejiler olarak belirtmiştir. Güleş ve Bülbül (2004: 175) ise işletmelerin yenilikçilikle ilgili tercih edebilecekleri stratejiler yeni teknolojik alanlara giriş zamanlaması ve hızını esas alarak yedi başlık altında toplanmışlardır. Bu stratejiler; saldırgan, savunmaya yönelik, taklitçi, bağımlı, geleneksel, fırsatları izleme ve elde etme stratejisidir. İşletmeler bir veya birden fazla strateji seçebilecekleri gibi yenilikçilik kaynaklarında meydana gelen değişimler ile çevresel faktörlere göre başlangıçta seçmiş oldukları stratejileri değiştirebilirler. Şekil 1’de işletmenin dış çevresi ile kaynaklarının yenilikçilik stratejisine olan etkileri gösterilmektedir.

Şekil 1. İşletmenin Yenilik Stratejisi



Kaynak: Sarihan, Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998, s.59’dan uyarlanmıştır.

Yenilik stratejisi, rekabet savaşında bir saldırı kararı gibidir. Her hamle yeni bir inovasyon faaliyeti için bir fırsat doğurur. Bu nedenle, bir örgütün inovasyon stratejisi pazardaki, iş hedefleri ve ihtiyaçlarındaki değişime bağlı olarak değişmesi gereklidir. Yani belirlenen stratejinin yaşayan bir doküman olması gerekir (Elçi, 2007).

Bir firmada yenilik faaliyetlerinin başarısı, inovasyon stratejisinin firmanın kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasına bağlıdır. İnovasyon stratejinizi

geliştirebilmek için çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini anlamak, mevcut pazarı tanımak, paydaşların kimler olduğunu ve beklentilerinin neler olduğunu bilmek, pazarın, paydaşlarınızın ve çalışanlarınızın ihtiyaçlarını bir vizyon etrafında birleştirmeniz, bu vizyonun, herkes tarafından "paylaşılan" bir vizyon olmasını sağlamanız, şirketinizin hedeflerini, misyonunu ve stratejik planını hazırlamanız gerekir (Zack, 1999).

Yenilik stratejileri konusunda literatürde yapılan genel sınıflandırmaya bakacak olursak;

a) Saldırgan Strateji

Saldırgan yenilik stratejileri, genellikle firmaların buldukları sektörde rakipleri ile rekabet edebilmek için gösterdikleri çabalarla ilgili olup (Lumpkin and Dess, 2001) firmaların mevcut pazardaki mevcut rekabet eğilimlerine ve taleplerine nasıl tepki vereceğini ifade eder (Lyon vd., 2000). Burada amaç; yenilikleri rakiplerden önce ve en iyi şekilde piyasaya sürerek öncü olmanın getireceği faydalardan yararlanmaktır. Bu tür stratejilere pazar liderliğini ele geçirmek amacı güden işletmelerde rastlanmaktadır (Gökçek, 2007). Bu strateji, yeni ürün ve hizmetlerin oluşturulmasıyla rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmakla ilgilidir (Arslan, 2009). Yeni ürünlerin ortaya çıkarılmasıyla rakiplerin önüne geçerek teknik ve pazar liderliğini ele geçirmek için tasarlanır (Durna, 2002). Yeni bir pazarı oluştururlar ve pazara ilk giren işletmenin sahip olabileceği avantajları elde ederler (Naktiyok ve Karabey, 2007). Özellikle hızlı değişen pazarlarda gerçekleştirilmektedir ve firmaların pazar payını artırmaya yönelik stratejilerdir (Çelik, 1999).

Saldırgan strateji; ürün ve pazar geliştirmede öncelikli olmak ister (Turan, 2009). Büyümek, yeni ürün geliştirmek, mevcut ürünlere ilaveler yapmak, çeşitlendirme yapmak, yeni pazara girmek ve fırsatları olağanüstü başarıya dönüştürmek için çalışırlar (Akbolat, 2009). Ürün ve süreç yeniliklerinin ilk olarak geliştirilmesi sayesinde pazarda ilk hareket etmenin üstünlüklerinden yararlanmayı hedef alan bir stratejidir. Bu stratejiyi uygulamak için işletmelerin çevreye karşı duyarlılık, güçlü bilgi altyapısı, esnek örgüt yapısı ve kilit rol oynayan Ar-Ge

departmanını geliştirmeleri gerekmektedir (Güleş ve Bülbul, 2004). Ancak saldırgan strateji izleyen şletmelerin sadece çok güçlü teknik imkânlarla ve Ar-Ge departmanına sahip olmaları yetmemektedir (Zerenler vd., 2007). Aynı zamanda hem müşterilerini hem de kendi personelini eğitmesi gerekir (Barutçugil, 1981: 38). Müşteri istek ve beklentilerinin de ötesinde müşterilerde istek, beklenti, heyecan ve tatmin oluşturan yeniliklerle müşterinin karşısına çıkmak gerekir (Arslan, 2009). Ayrıca bu yapıdaki şletmelerde enformasyonun çok güçlü olması, insan kaynaklarının ve üst düzey yönetiminin yeniliklere ve risk almaya açık olmaları, şletme içi ilişkilerin ve iletişimlerinin iyi düzeyde olması, örgütsel yapının esnek ve öğrenmeye açık bir nitelikte olması başarı için çok önemli hususlardandır (Zerenler vd., 2007). Bu tür stratejiyi izleyen şletmelerin pazara sürekli yeni ürünler sunan, iş süreçlerini müşteri odaklı biçimde düzenleyen ve şletme dışı gelişmeleri çok iyi takip eden şletmeler oldukları görülmektedir (Öğüt vd., 2007). Aynı zamanda şletmelerin çevresi ile üst düzeyde ve çok yönlü iletişim içinde olmaları, örgüt içerisinde de benzer şekilde çok yönlü bir iletişime imkân tanıyacak esnek bir organizasyon yapısı ile güçlü bir bilgi alt yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca çalışanların fikirlerini serbestçe ifade edebilecekleri ve gerektiğinde çekinmeden risk alabilecekleri bir örgüt ikliminin de üst yönetimin desteği ile oluşturulması gerekir (Sarıhan, 1998). Bunları gerçekleştiren şletmelerin yenilik üretim oranı ve patent sayısı oldukça yüksektir. Adı geçen stratejiyi izleyen şletmelere 3M, IBM, Philips, Siemens ve Nokia örnek olarak verilebilir (Öğüt vd., 2007). Bu tür stratejilerin çıkış noktasını oluşturan fikirlerin nereden temin edileceği konusu da şletme açısından ciddi öneme sahiptir. Dış kaynaklardan gelecek fikirler için bunları toplayacak ve değerlendirecek özel birimlere ihtiyaç duyulacaktır (Gökçek, 2007).

İşletmelerde bulunan Ar-Ge faaliyetleri, temel araştırma niteliğindedir. Bu araştırmalar genelde ticari bir amaca dayanmamaktadır. Fakat uygulamalı Ar-Ge faaliyetleri genellikle sorunların çözümünün yapılabilmesi, özellikle şletmenin ürün ve süreç faaliyetlerini gerçekleştirirken karşılaşılabileceği sorunları çözümlenmeyi amaçlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004). Temel araştırma ve uygulama dışında, çoğu şletme Ar-Ge faaliyetlerini, ürün tasarım ve gelişiminde ticari amaçlı kullanmaktadır (Aygen, 2006).

Saldırgan yenilik stratejisinin büyük işletmelere özgü olduğu düşünülmemelidir. Küçük işletmelerinde bazı endüstrilerde teknik ve pazar üstünlüğü sağlayacak saldırgan yenilik stratejisi izledikleri başarılı oldukları gözlenmiştir. Esnek yapıları, hızlı karar alma mekanizmaları, yeniliğe uygun örgütsel ortamları, kolay ve çabuk değişebilme nitelikleri ve dış çevre koşullarındaki değişimlere anında uyum sağlama yetenekleriyle bu şirketlerin başarılı yenilikler yaptıkları görülmektedir. Bu tür şirketlerde örgüt içi iletişim esnektir ve örgüt yapıları enformeldir (Barutçugil, 1981: 38).

Başta da bahsedildiği gibi yenilik stratejilerini sadece Ar-Ge boyutuyla ilişkilendirmek eksik kalabilecektir. Çünkü pazarlama kapsamında da saldırgan stratejiler belirlenebilir. Şöyle ki pazarlama bağlamında seçilen saldırgan stratejinin özü, pazarda olmayan ürünleri veya hizmetleri rakip işletmelerden önce sunmaktır. Güçlü bir Ar-Ge bölümü burada üretim boyutunun yanı sıra pazar bölümlendirme, demografik özellikleri tanımlama gibi fonksiyonlarla da ilişkili olarak karşımıza çıkar. Amaç pazarlama stratejisini planlamak ve birincil talebi firma lehine harekete geçirmektir. Pazarlama karmasından fiyat hususunda da saldırgan bir yaklaşımla belirlemelere ve pazara girme amaçlı olarak düzenlemelere gidilebilir. Burada da firmanın temel silahı fiyattır. Ürünü rakiplere göre daha uygun fiyatla belirleyerek pazarda lider olma amacıyla saldırıya geçebilir (Erdal, 2008). Saldırgan stratejilerin işletmeye liderlik, pazar payı, prestij, satış hacmine dayalı olarak iyi bir kâr sağlayacağı söylenebilse de birçok ürünün ve hatta firmanın yok olma sebeplerinden biri olarak benimsenen saldırgan stratejinin başarısızlığı da gösterilebilir. Çünkü örgütlerin doğuş ve çoğalma sebepleri arasında yenilikler ve girişimciler sayılabilir. Aynı şekilde yok olma sebeplerinden biri olarak da örgütün saldırgan stratejik faaliyetleri gösterilebilir (Sarvan vd., 2003).

Saldırgan strateji izleyebilmek her işletme açısından kolay değildir. Bu stratejiyi benimsenin getirdiği faydaların yanında işletmelere getirdiği külfetlerde vardır. Risklerinin ve mali külfetinin fazla olması gibi sebeplerden saldırgan yenilik stratejisini benimseyen işletme sayısı çok fazla olmayacaktır. Özellikle pazara ilk olarak giren işletmelerin tecrübelerinden yararlanmak ve onların yaptıkları hataları yapmamak isteyen işletmelerin tercihi bu yönde bir strateji izlemek olacaktır.

(Gökçek, 2007). Bu stratejiyi uygulayan işletmeler özellikle ürün ve süreç geliştirebilme faaliyetlerini yürütebilmek için teknolojik gelişimlere ve Ar-Ge faaliyetlerine önem vererek, bunlar için ayrı bir bütçe oluşturmak zorundadırlar (Aygen, 2006). Hatta bazı durumlarda işletme yetersiz kaldığı konularda dışarıdan destek almak durumunda kalabilmektedir (Gökçek, 2007). Saldırgan stratejiyi benimseyen firmaların yüksek getiri beklentisinin yanı sıra yüksek risk ihtimalleri de söz konusudur (Örücü vd., 2011). Sonuçta piyasada ilk defa denenilen bir ürün, hizmet, süreç ya da yöntem uygulanacaktır. Müşterilerin vereceği tepkiler, tutup tutmayacağı tamamen belirsizdir (Arslan, 2009). Saldırgan strateji ile hedeflenen devrimsel yeniliklerin potansiyel olarak işletmeye sunabileceği imkânlarla karşılık önemli riskleri de beraberinde taşımaktadır. Çünkü Ar-Ge faaliyetlerine yatırılan büyük bütçelerin kârlılığında her zaman beklenen türde bir yeniliğe ulaşılamamaktadır. Bu sebeple bu tür bir stratejiyi benimseyecek işletmenin bu riskleri de göze alabilecek finansal yeterliliğe de sahip olması gerekmektedir (Tokmak, 2008).

Firmalar saldırgan strateji uygulayarak rakiplerin faaliyetlerine hızlı ve etkin bir şekilde cevap verirler. Firmalar bunun için kendi durumlarıyla rakiplerinin durumlarını karşılaştırırlar (Morgan and Strong, 1998). Rakiplerinden önce hareket ederek pazardaki durumunu geliştirmek için hızlı bir şekilde kaynaklarını tahsis ederler (Venkatraman, 1989). Güçlü agresif bir tutum firmaya rakiplerin domine ettiği bir pazara girme, rakiplerin faaliyet alanında karar veren bir oyuncu olma, pazar durumunu korumak ve geliştirmek için etkili bir şekilde hareket etme yeteneği sağlar. Pazarda belirledikleri büyük hedeflere ulaşmak için fiyat indirme, kârlılıktan fedakârlık etme gibi cesur adımlar atarlar. Pazarlama, ürün/hizmet, kalite veya üretim kapasitesi konularında kendi durumu ile rakiplerin durumunu karşılaştırarak rakiplerinden hızlı davranmak için çaba gösterirler (Lumpkin ve Dess, 2001).

b) Savunmacı Strateji

Günümüzde yüksek risk ve maliyetten ötürü saldırgan yenilik stratejisi yerine savunmaya yönelik yenilik stratejinin tercih edilmesine neden olmaktadır (Durna, 2002). Bu stratejiler, genellikle pazarda öncü olmanın işletmeye getireceği riski almaktan kaçınan ve pazarda ilk olan işletmelerin ortaya çıkardığı fırsatlardan

yararlanmaya yönelik çalışmalardan oluşan stratejilerdir (Güleş ve Bülbül, 2003). Savunmacı yenilik stratejileri, lideri izleyen ve genellikle bir sorunu çözmek için yapılan uygulamaya dönük araştırmaları kapsar. Doğal olarak, savunmacı stratejiler, saldırgan stratejiler kadar zaman alıcı ve masraflı değildir (Ülgen ve Mirze, 2004). Fazla değişimin yaşanmadığı ve belirsizliğin yüksek olmadığı pazarlarda firmalar bir yandan dikkatlerini üretim ve dağıtım maliyetlerini azaltmaya yönlendirirler. Diğer taraftan da eş zamanlı olarak ürün kalitesini sürdürmeye ve geliştirmeye çalışırlar. Bu durum firmaların yüksek kalite ve düşük fiyatı temel alan rekabet stratejileri uygulamalarına neden olur (Akman vd., 2008). Firmalar kendi ürünlerini, pazarlarını ve teknolojilerini korumak ve temel teknolojilerini savunmak için çaba harcarlar (Venkatraman, 1989). Bu tür işletmelerin üretimde, tasarımda ve pazarda sürekli tetik ve atak olması gerekir. Müşteri ihtiyaçlarının sürekli takip edilmesi, müşteriye yönelik teknik danışmanlık hizmetlerinin sağlanması, reklam ve pazarlamanın gelişmiş düzeyde yapılıyor olması stratejinin uygulanabilmesini kolaylaştırmaktadır (Aygen, 2006).

Pazarda durumunu geliştirmek veya pazar payını arttırmak yerine, verimliliği geliştirmek suretiyle mevcut ürün ve pazar durumunu korumayı amaçlayan firmaların tutumunu ifade eder. Aynı zamanda mevcut müşterileri de korumaya yöneliktir. Savunmacı strateji firmanın dikkatini dış çevresinden iç çevresine doğru yöneltir (Morgan ve Strong, 1998). Savunmacı firmalar personel bulma konusunda işletme içindeki kaynakları tercih ederler (Erdemir, 2006). Bu sebeple pazarda veya müşteri isteklerinde bir değişiklik olduğunda, bu firmalar değişimi fark edemeyebilirler. Fark etseler de değişime uyum sağlamaları zor olabilir. Yani savunmacı davranış sergileyen bir firmanın uyum yetenekleri sınırlı olacaktır (Akman vd., 2008). Savunmacı stratejiyi benimseyen işletmeler daha çok pazarda ilk olan firmaların tehditlerini inceleyerek bunlardan kendilerine fırsat oluşturmayı amaçlar (Aygen, 2006). İlk olmanın ağır riskine katlanma niyetinde değildirler ve ilk yenilikçilerin açtıkları pazardan yararlanma umudundadırlar (Örücü vd., 2011). Savunmacılar mevcut faaliyetlerine odaklanır ve yeni fırsatları kovalamaktan kaçınırlar (Akbolat, 2009). Maliyetleri düşük tutma, üretimi artırma, güçlü işbirlikleri kurma, uzun vadeli düşünme savunmacı işletmelerin temel stratejileri arasındadır. Savunmacı stratejileri uygulayan firmaların yöneticileri genellikle finans ya da

üretim kökenlidir (Erdemir, 2006). Savunmacı yenilik strateji mevcudu muhafazaya yönelik bir rekabet stratejisine sahiptir ve bu stratejiye sahip firma çok az yeni ürün geliştirme faaliyetinde bulunur. Genellikle merkezi karar verme yapısına ve otoriter bir yönetim anlayışına sahiptir. Faaliyetlerini temel işletme fonksiyonları çevresinde organize eder, maliyet tasarrufu ana hedeftir ve üretiminde yüksek kalite ve düşük fiyat anlayışı hâkimdir. Rakiplerinden daha az sayıda ürün veya hizmet sunarlar (Turan, 2009).

Savunmacı işletmeler belli pazar ve ürün grubuna uzmanlaşmış, teknoloji ve üretime odaklanmış işletmelerdir (Erdemir, 2006). Savunmaya yönelik stratejiyi izleyen işletmelerde teknolojik yenilik yapma yerine mevcut bir teknolojiyi ileriye götürme ve ondan daha iyi yararlanma daha fazla önem taşır. Bu stratejinin izlenmesi özellikle ürün farklılaştırmaya ağırlık veren oligopolcü pazarlarda yaygındır (Barutçugil, 1981). Savunmaya yönelik yenilikçiler dünyada ilk olmayı istemezler, fakat aynı zamanda teknik değişimin de gerisinde kalmak istemezler (Örücü vd., 2011). Bu stratejiyi izleyen yenilikçiler daha orijinal yenilik türü için kapasitesini eksiltebilir veya üretim mühendisliğinde ya da pazarlamada özel bir güç veya yetenek sahibi olabilir (Durna, 2002).

İşletmelerin sadece küçük bir kısmı saldırgan yenilik stratejisini izleme taraftarıdır ve bunların büyük bir kısmı bu stratejiyi sürekli olarak uzun dönemde sürdüremezler. Bu stratejiyi izleyen bir işletme için bir teknolojik yenilik yapma yerine mevcut bir teknolojiyi daha ileriye götürme ve ondan tam anlamıyla yararlanma stratejisi daha fazla önem taşımaktadır. Savunmacı bir strateji Ar-Ge'nin olmadığı anlamına gelmez. Savunmacı bir strateji en az saldırgan bir strateji kadar araştırma yoğun olabilir. Aradaki fark, yeniliklerin niteliğinde ve zamanlamasındadır. Savunmacı yenilikçiler pazar liderliği beklentisi içinde olmasalar da teknolojik değişim dalgasının etkisiyle geride kalmak da istemezler. İlk yeniliği gerçekleştirerek ortaya çıkacak yüksek maliyetlerin altına girmeyi istemeyebilir ve erken yenilik yapanların karşılaşılabilecekleri sorunlardan ve pazarın yeni yapılanma sürecinden yararlanabileceklerini düşünebilirler (Freeman, 2003).

Daha başarılı saldırgan bir rakip tarafından yarış dışı bırakılan saldırgan strateji izleyen bir işletme, gönülsüzce savunmaya yönelik strateji izlemek zorunda

kalabilir. Savunmaya yönelik yenilikçi, başarılı mevcut ürün ve teknolojiyi yeni olanın lehine terk edecek midir, terk edecekse ne zaman, ya da mevcut başarılı ürüne devam mı edecektir gibi kendisini ikilemede bırakan sorularla karşı karşıyadır. İşletme mevcut başarılı üründen sonuna kadar yararlanmalı, ancak bu arada yeni ürün ile ilgili araştırmalarına da devam etmelidir. Pazarda yapacağı pilot uygulamalar ve araştırmalarla yeni ürünün performansını ortaya çıkarmalıdır (Durna, 2002: 134).

Savunmacı stratejiler izleyen firmalar, sınırlı bir ürün hattı ile mevcut faaliyetlerinin verimliliğini artırmaya yönelirler. Bu maliyet vurgusu da onların yenilikçi olmasını zorlaştırır. Oluşturulan pazarın olgunlaşmasını beklerler (Naktiyok ve Karabey, 2007). Savunmacı işletmeler daha durağan ortamlarda faaliyet gösterdikleri için başvurularda ön taramaya, rutin işlemlere, dolayısıyla da temel kriterlere önem verirler (Erdemir, 2006). Örneğin; aday başvurularının sağlanması konusunda da savunmacı işletmeler iş ilanları, broşürler gibi geleneksel yöntemleri benimserler. Personel seçmede savunmacı işletmeler adayların gelecekteki performanslarını kestirmeye çalışırlar. İşe alma kararının verilmesinde savunmacı işletmeler insan kaynakları yöneticilerini ön planda tutarlar (Erdemir, 2006). Savunmacı işletmeler, ürünlerinin sınırlı sayıdaki pazar bölümlerine yönlendirirler. Etkin ve verimli olmak için sürekli yoğun çaba harcarlar. Bu firmalar belirsizliğin düşük olduğu pazarlarda pozisyonlarını koruyarak güvenli bir nişe yerleşme ve burada varlığını devam ettirme çabası içindedirler (Akman vd., 2008).

Savunmaya yönelik yenilikçiler, dünyada ilk olmanın ağır riskine katlanmadan, ilk yenilikçilerin hatalarından ve açtıkları pazardan yararlanma umudundadırlar. İlk yenilikçilerin maliyetlerine ve hatalarına katlanmadan müşteriye fiyat avantajı sunarak aynı yeniliği uygulayabilirler (Arslan, 2009). Pazarda ilk olan işletmelerin ürünlerinin incelenerek yeni çalışmalarla eksikliklerinin giderilerek ya da farklılaştırılarak üretim çalışmalarına yönelik uygulamaların yapıldığı bu Ar-Ge faaliyetleri daha az maliyete ve riske sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2004).

c) Taklitçi Strateji

Saldırgan ve savunmacı strateji izleyen firmaların yapmış oldukları yeniliklerin aynısını taklitçi strateji izleyen işletmeler de yapmak istemektedirler

(Arslan, 2009). Saldırgan strateji izleyen işletmeler yeni ürünler sunarak, savunma stratejisi izleyen işletmeler saldırı strateji izleyenlerin eksiklik ve hatalarından yararlanarak inovasyon yapmayı hedeflerken, taklitçi strateji izleyen işletmeler saldırıların ve savunmacıların katlandığı maliyetlere katlanmak zorunda kalmadan ürünlerinin birebir taklidini üretirler (Durna, 2002). Yenilik stratejilerinden önemli olan bir diğeri ise taklitçi stratejilerdir. Bu stratejiyi kullanan işletmeler pazarda ilk sırada yer almayan, risk almaktan kaçınan, düşük maliyet, malzeme ve iş gücüne sahiptir (Aygen, 2006). Taklitçi yenilik stratejisi izleyen işletmeler genellikle yenilikleri belirli bir mesafeden izleyerek mevcut teknoloji ve bilgileri kullanmaya çalışmaktadır. Patentler ile koruma altına alınmış yeniliklerde patent süresinin dolmasının beklenmesi de bu tür bir stratejinin sonucudur. Bu şekilde işletme herhangi bir lisans ücreti ödemek durumunda kalmamaktadır (Gökçek, 2007). Taklitçi işletmelerin “sıçramak” hatta “oyunun içinde kalmak” gibi bir arzusu yoktur. Yerleşik teknolojilerin liderlerini geriden hatta çoğu zaman uzaktan izlemekle yetinmektedirler (Zerenler vd., 2007). Enerji ve yatırım maliyetleri ile çalışırlar ve yüksek Ar-Ge maliyetlerine katlanmazlar, fazla kaynak ayırmazlar. Bu işletmelerin pazardaki başarı şansı düşük maliyet ile çalışabilmelerine bağlıdır. Karşılaştıkları en önemli sorunlar; pazardaki değişimler ile ilgili bilgi elde edilmesi, taklit edilecek yeniliğin seçimi ve know-how alınacak olan işletmelerin belirlenmesi ile ilgilidir (Öğüt vd., 2007). Daha çok taklit ettikleri işletmelerin, bilimsel ve teknolojik bilgilerini uygulayabilmeleri ve mevcut pazarda iyi olan işletmeyi seçebilmeleri çok önemlidir (Sarıhan, 1998).

Düşük emek ve üretim maliyetleriyle saldırı ve savunmacı strateji uygulayan firmalara göre çok daha düşük fiyatlarla rekabet etmek istemektedirler (Arslan, 2009). Taklitçi yenilik stratejilerini uygulayan firmalar yeni pazarlar bulabilirlerse taklit ettikleri yeniliklerden daha fazla kâr elde edebilmektedir. Genel giderleri daha düşük olan bu tür işletmeler maliyet avantajına sahip olduklarından dolayı ürünü daha ucuz olarak piyasaya sunabilmektedir. Ayrıca teknik bilgi gereksinimi ve üretim becerisi bu tür işletmeler için de gereklidir (Gökçek, 2007).

Bu tür işletmeler genellikle yenilikçi işletmelerin çok fazla baskın olmadığı, rekabetin çok yoğun yaşanmadığı pazarlarda başarılı olabilmektedirler (Arslan,

2009). Yine teknolojinin hızla ilerleyip değiştiği pazarda taklitçi stratejinin yoğun kullanıldığı ve sürdürülebilir rekabet aracı olarak kullanıldığı görölmektedir (Aygen, 2006). Taklitçi yenilik politikalarını daha çok Güney Asya ölkelerindeki firmaların izledikleri görölmektedir. Örneğin; Samsung firmasının küresel bir işletme konumuna gelmesinde sistematik biçimde izlediği taklitçi stratejinin payı büyüktür (Öğüt vd., 2007). Aynı zamanda Compaq, PC pazarında taklitçi stratejiyi başarıyla uygulayabilen firmalar arasında sayılmakta ve IBM orijinal PC pazarında genellikle düşük fiyat ve kalite adı altında rakiplerince en çok taklit edilen firma konumundadır (Aygen, 2006).

d) Bağımlı Strateji

Bağımlı yenilik stratejisi izleyen işletmeler, teknolojik yenilik açısından güçlü bir işletmenin uydusu, alt kuruluşu, atölyesi gibi çalışırlar (Porter, 2000). Fakat yine de ileride farklılaşmaya veya pazarlarını genişletmeye giderek durumlarını değiştirmek düşüncesiyle biçimsel bağımsızlıklarını yitirmek istemeyebilirler (Barutçugil, 1981). Bağımlı işletmeler genellikle ürün tasarımında ve Ar-Ge çalışmalarında hemen hemen hiçbir girişimi bulunmayan küçük ve sermaye yoğun işletmelerdir (Örücü vd., 2011).

Bu tür işletmeler ürettikleri ürünler üzerinde değişiklik yapmaya gerek duymazlar (Aygen, 2006). Yeni ürünün teknik özelliklerinin ve pazara sunum ile ilgili teknik hizmetlerin belirlenmesi kullanıcılardan beklenir (Gökçek, 2007). Güçlü işletmelere bağlı kalmayı kabul ederler (Ülgen ve Mirze, 2004). Eğer bağımlı oldukları işletmelerden ve müşterilerden bir talep gelirse pazara sundukları ürünün temel özelliklerinde ve hizmette çeşitli değişiklik yaparlar (Porter, 2000).

Bağımlı strateji, işletmeler için büyüme ya da küçölme stratejisi olarak rekabet avantajı sağlayabilecek şekilde kullanılabilir bir stratejidir (Aygen, 2006). Tam bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler teknolojik ve yenilik açısından tamamen güçlü işletmenin departmanı şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedir (Zerenler vd., 2007). Örneğin; bir güçlü işletme yapısına ve pazar payına sahip bir tekstil firması, kendine bağımlı olarak başka bir işletmenin boya tesislerini kullanabilir veya kendi pazarının dışında farklı bir pazara yayılabilir konusunda başka bir işletmenin

dağıtım tesislerini kullanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004). Bağımlı işletmeler ürettikleri ürünleri dışarıdan gelen şartname ve verilere göre tasarlamakta ve üretmektedir. Birçok durumda bağımlı işletmelere tasarım da dışarıdan hazır olarak gelmektedir. Bağlı olunan işletmeden bir istek gelmediği takdirde bir yenilik faaliyetinde bulunmaları söz konusu değildir (Gökçek, 2007).

Genel olarak bu tür işletmelerin üretim sürecindeki inisiyatifleri tamamen bağımlı oldukları işletmenin hedefleri doğrultusunda yürütülmektedir. Ar-Ge faaliyetlerinin hemen hemen hiç kullanılmadığı görülmektedir (Aygen, 2006). Birçok büyük işletme, çevresinde kendisine ara mal, parça vb. imalatı ve çeşitli hizmetleri sözleşme ile yapan bir dizi uydu işletme ile birlikte çalışır (Gökçek, 2007). Bir yan sanayi kuruluşu olarak kabul edip müşteri ilişkisini sürdürmek de büyük işletme açısından ekonomik dalgalanmaların etkisini azaltıcı yönde yarar sağlayabilir (Örücü vd., 2011). Bu işletmeler zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık, düşük genel ve idari maliyetler, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükler nedeniyle yeterli kârlar sağlayabilirler. Pazardan çekilenlerin ve büyük işletmeler tarafından devralınanların yaygınlığına karşın bu tür işletmelerin oldukça fazla kurulduğu da gözlenmektedir (Barutçugil, 1981).

e) Geleneksel Strateji

Geleneksel işletmeler çoğunlukla tam rekabet modeline yakın bir ortamda ya da bazı durumlarda zayıf iletişimin egemen olduğu parçalanmış yerel monopol, gelişmiş bir pazar ekonomisinin eksikliği ve kapitalist öncesi, sosyal sistem öncesi koşulları altında çalışırlar. Teknolojileri genellikle mesleki yetenek ve becerilere dayanır. Becerilerinin özelliği nedeniyle de ürünlerine talep oldukça fazladır (Barutçugil, 1981: 38).

Değişiklik için piyasadan gelen bir talep yoktur ya da rekabet bunu zorlamaz. Geleneksel firmanın piyasada tutunmasının nedeni ürettiği ürünün özelliğidir. Ürünler genellikle el becerilerine dayanır, başka bir yerde eşi, benzeri yoktur, dolayısıyla bir monopol pozisyonunu sağlar. Bu ürünlere talep yüksektir. Geleneksel strateji izleyen firmalar gelişmiş sanayi ülkelerinde de tutunurlar. Bu stratejiyi genellikle restoran, el işleri, dekorasyon firmaları izlerler. Bu işletmelerin, Ar-Ge

faaliyetlerine gereken önemi ve ödeneği ayırmadığı düşüncesinden yola çıkılırsa teknolojik yeniliklerle baş edebilmelerinin de çok kolay olmadığı anlaşılabilir. Moda olarak adlandırılabilen değişimler yaparak işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajının geleneksel stratejiyle sağlanmasının çok zor olabileceği bir gerçektir. Kısa bir dönem için radikal yenilikler olarak yapılabilecek moda değişimleri teknolojik çalışmaların ve bilgi yoğun rekabet ortamının değişim hızına erişemeyerek kısa süreli başarılar olarak kalacaktır (Zerenler vd., 2007). Genellikle geleneksel strateji denildiğinde akla işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerine önem vermemesi ve yeni ürün geliştirmelerinden çok moda olarak adlandırılacakları tasarım değişiklikleri yapmaları gelmektedir (Sarıhan, 1998).

Bağımlı işletme ile geleneksel stratejiyi izleyen işletme arasındaki en önemli fark ürünün niteliğinden kaynaklanmaktadır. Bağımlı işletmenin ürünüde tasarım ve ürün spesifikasyonlarının dışarıdan gelmesine bağlı olarak önemli değişimler ortaya çıkabilmektedir. Oysa geleneksel strateji izleyen işletme pazarda herhangi bir değişiklik talebi ve rekabet koşullarında bu yönde belirgin bir uyarıcı olmaması nedeniyle herhangi bir değişiklik yapma gereği duymamaktadır. Ayrıca bu işletmeler bir ürün yeniliği yapabilecek bilimsel ve teknik yeteneklere sahip değildir (Zerenler vd., 2007).

Geleneksel strateji üç alternatif rekabet formu üzerinde durmaktadır. Bunlardan birincisi işletim verimliliği ki bu daha çok işletmenin maliyet ve kalite rekabetini ifade eder; ikincisi ise yeni ürün geliştirme olarak adlandırılan işletmenin üretim rekabetini ortaya koyar; üçüncüsü ise pazar hedefi olan hedef rekabettir. Bu stratejiler artık bugün farklı iş stratejisi olarak anılmamakta daha çok standart olarak belirlenmektedir. Bu işletmeler eğer pazarın değişim talebi olmadığını fark ederlerse ya da rekabet ortamının kendilerini değişime zorladığını fark etmezlerse ürün veya hizmetlerinde değişim yapma ya da mevcut olanları geliştirme ihtiyacı duymazlar (Aygen, 2006). Ender bulunan ve emek yoğun şekilde ürünlerin ortaya konulduğu alanlarda bu tür işletmelerin var olabilmesi ihtimali kuvvetlidir. Özel yetenek gerektiren işler bu alanlara girebilmektedir. Karagöz ve Hacivat tasvirleri ile gölge oyunu oynatan bir Hayali ustası buna örnek olarak gösterilebilir. Kökeni uzun bir geçmişe dayanan bu oyunun hem oynatılması hem de oyun sırasında gereken

takımların hazırlanması tecrübe ve emek isteyen bir iştir. Artık kalıplaşmış yöntemleri bulunan oyunda ortaya konulabilecek yenilik imkânı oldukça düşüktür (Gökçek, 2007).

f) Fırsatları İzleme Stratejisi

Fırsatları izleme stratejisi, bir anlamda saldırmak için karşıdakinin zayıf noktalarını, yönlerini arayan askeri stratejiye benzer. Rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek doğrudan karşı karşıya gelmeden aynı teknolojiden yararlanma, başarı şansını artıran bir yaklaşımdır (Barutçugil, 1981). Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, tıpkı bir askeri stratejide olduğu gibi rakiplerinin boşluklarını ararlar (Sarıhan, 1998). Çoğu kez bir işletmenin diğer bir işletmeyle aynı yenilikle doğrudan rekabet etmesi çok güç olabilmektedir. Bu yüzden, rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek, bu işletmeyle aynı teknolojik yeniliği kullanıp, rakibinin zayıf yönlerinde üstünlük sağlamak ve pazar payını büyütmek mümkündür (Zerenler vd., 2007).

Dış çevrede yaşanan bir takım değişimleri analiz ettikten sonra bu değişimleri bir fırsat olarak görüp harekete geçen işletmeler fırsatları izleme stratejisini uyguluyor demektir. Pahalı araştırmaları ve tasarım geliştirme maliyetlerini gerektirmeyen bu stratejiyi başarıyla uygulamak için piyasayı, müşteri eğilimlerindeki değişimleri, rakip davranışlarını çok yakından izlemek gerekmektedir (Arslan, 2009). Bu stratejiyi izleyen işletmeler dışa dönüktür ve sürekli olarak yani pazar fırsatları araştırırlar. Hızlı değişen pazarlarda liderin görmediği ya da boş bıraktığı fırsatlardan rakiple karşı karşıya gelmeden yararlanırlar. Rakipleri kadar etkili olmasalar da, sürekli olarak rakiplerine cevap verebilecek yenilikler yaparlar (Güleş ve Bülbül, 2004).

Fırsatçı stratejiler, pazarda görülen eksiklerin ve boşlukların izlenmesi ve daha önce düşünülmemiş ve talep yaratabilecek bir ihtiyacı karşılayacak ürün sunmak suretiyle yenilik ortaya koyan bir strateji türüdür. Bu tür strateji izleyen işletmenin girişimcilik ve yaratıcılığının yüksek olması gerekmektedir. Girişimciliği yüksek işletmeler için başarı olasılığı yüksek bir stratejidir. Bu sayede yüksek risk ve maliyet taşıyan araştırma faaliyetleri yürütmeden de önemli yenilikler ortaya çıkabilmekte ve maliyeti düşük bu yeniliklerden önemli kârlar elde edilebilmektedir.

Büyük işletmeler ile doğrudan rekabet gücü düşük olan işletmelerin bu tür yenilikler ile atılımlar gerçekleştirmesi ve işletmenin büyümesi söz konusu olabilmektedir (Gökçek, 2007). Fırsatları izleme stratejisini uygulayan firmalar oldukça yenilikçidirler. Araştırma çalışmaları yoğundur. Ölçek ekonomisi veya tecrübenin sağlayacağı avantajlardan yararlanarak piyasaya farklılaştırılmış ürün sunarak girmek için fırsat beklerler. Rakiplerinin zayıf yönünü bulmaya çalışırlar. Fırsatları izleyen firmalar bir üründen diğerine kolayca geçebilme kapasitesine sahiptirler. Bu firmalar, teknolojik bakımdan radikal bir yeniliği gerçekleştirdiği halde teknoloji öncüsü olmanın bazı dezavantajları nedeniyle başarısızlığa uğrayan firmaların yaptığı yenilikten yararlanarak piyasaya girebilirler. Bu stratejiyi izlemede firmanın gerekli enformasyon ve bilgiyi sağlayabilme kapasitesi, diğer firmalarla ilişkisi ve firmanın öz sermayesi önem taşır (Zerenler vd., 2007). Sonuçta, dış çevre sürekli olarak ve büyük bir hızla değişmektedir ve bu değişim işletmelere eşsiz fırsatları sunmaktadır. Önemli olan bu değişimleri yenilikçi bir bakış açısıyla izleyip bu fırsatları görebilmektir (Arslan, 2009).

BÖLÜM III

İŞLETMELERDE NİTEL VE NİCEL PERFORMANS KRİTERLERİ

Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve işgörenin çalışma davranışının bir sonucudur (Bayram, 2006: 48). Performansın kesin bir tanımını yapmak zordur. Farklı süreçlere göre farklı anlamlar alabilir. Aynı zamanda, çok boyutludur ve performansa etki eden faktörler çeşitlidir. Her tanım, bir kısım içerik ve kapsamı dışarıda bırakabileceğinden, performansın tam bir tanımını yapmak güç bir iştir. İnsan kaynakları yönetimi açısından performans, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşimi sonucu olarak tanımlanabilir (Çalık, 2003). Bir başka tanıma göre ise; amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirleyen bir kavram olan performans, belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı veya sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesidir (Akal, 2003). Diğer bir şekliyle belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür (Özer, 2009: 4). Herhangi bir faaliyet sonucunda ortaya çıkan çıktıyı veya elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Elitaş ve Ağca, 2006: 347). İşletmenin ileride nerede, hangi konumda ve hangi büyüklükte olmak istediğini belirler. Ayrıca işletmenin kaynaklarını yönlendireceği alanlar bugünden belirlenir (Arslantürk, 2009: 21).

Performans ölçümü, bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünlerin, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir. Daha teknik bir ifadeyle, bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik bir biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması sürecidir. (Ağcakaya, 2009: 30). İşletmelerde performans ölçümü, yönetimin kontrol işlevinin en önemli bir parçasıdır. Kontrol işlevi, performans hedeflerini belirlemeyi, ölçmeyi, ölçülen hedefler ile ulaşılan performansı karşılaştırmayı, tespit edilen farklılıkların sebeplerini irdeleyerek ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır (Sipahi, 2005).

Günümüzde pek çok üst düzey yönetici, işletme performansını ölçmek için sihirli bir formülün veya tek bir doğru göstergenin olmadığı konusunda hemfikirdirler. Bu nedenle işletme performansının ölçümü konusunda pek çok kurum, finansal ve finansal olmayan göstergelerin geniş bir aralığında kendilerine özgü ve kendi içinde dengeli yeni bir performans sistemi yaratmaya gitmektedirler (Ağca, 2009: 55). Bazı araştırmacılar (örneğin: Denison ve Mishra, 1996, Fisher, 1997) kavramsal olarak ayrı olmalarına rağmen, birbirleri ile etkileşim halinde olan faktörleri iki ana grupta -nitel ve nicel performans göstergeleri- toplamışlar ve birincinin ikincinin oluşumunda öncül veya aracı olduğunu vurgulamışlardır. Çoğu çalışmada performansın farklı kriterleri kullanılmaktadır (Robinson, 1998).

Performans kriterleri nitel ya da nicel olabilir (Işığışık, 2008). Bu kriterler ve boyutları aşağıda açıklanmıştır.

3.1. Nitel Performans

İşletme yöneticilerinin uzun bir süre bu amaçlarını gerçekleştirmek için esas olarak kârlılık, büyüme, net kâr ve yatırım getirisi gibi muhasebe ya da finansal temelli performans değerlendirme göstergeleri kullandıkları görülmektedir. Ancak, artan kişiselleşen beklentiler, esneklik ve müşteri beklentilerine hızlı karşılık verme gereği gibi yeni rekabet gerçekleriyle birlikte Tam Zamanında Üretim, Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliği gibi yeni üretim ve yönetim uygulamalarının ortaya çıkması, sadece finansal göstergelere dayalı performans değerlendirme modellerinin işletmelerin performansını bütün yönleriyle değerlemede yeterli olmadıkları görüşünü ortaya çıkartmıştır (Chow ve Van Der Stede, 2006: 1). Finansal performans göstergelerinin, bir işletmenin rekabetçi ortamlarda izlediği stratejiyi yönlendirmek ve değerlemek (ölçmek) bakımından yetersiz kaldığı ileri sürülmektedir (Ağca, 2009: 51). Gerçekte finansal göstergeler işletmenin geçmişte sergilediği davranışlarla ilgili hikayenin tümünü değil sadece rakamsal boyutlarını anlatabilir; gelecekte arzu edilen finansal sonuçları yaratmak amacıyla bugün ya da gelecekte sergilenmesi gereken eylemler için yeterli düzeyde yol gösterme kapasitesine sahip değildir (Kaplan ve Norton, 1996: 31).

1990'lerden sonra finansal göstergeler dışında çok çeşitli finansal olmayan göstergeler ve bu göstergeleri kapsayan performans değerlendirme modelleri geliştirilmekte ve uygulanmaktadır (Ağca, 2009: 52).

Nitel performans daha ziyade örgütün iç çevresindeki kültür, ortam, insan kaynakları ve soyut çıktılarla ilgili olup çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, kalite ve yenilik performansı gibi kriterleri kapsamaktadır (Alpkan vd., 2005). Literatürde en temel finansal olmayan performans göstergeleri olarak firma pazar payları, müşteri tatmini, ürün kalitesi ve çalışanların tatmini gibi göstergeler yer almaktadır (Kaplan and Norton, 1996). Çünkü bu gibi finansal olmayan göstergelerle finansal sonuçlar arasında direkt ve matematiksel bir ilişki mevcuttur (Wade ve Recardo, 2001). Bu çalışmada nitel performans boyutları çalışan bağlılığı, müşteri tatmini ve yenilik olarak ele alınmıştır.

3.2. Nicel Performans

İşletmelerin performanslarının ölçümünde, nicel yöntemler geleneksel (klasik) yöntemler olarak adlandırılmaktadır. Nicel yöntemler muhasebe verilerine dayalı yöntemlerdir ve genellikle, verimlilik ve kârlılık esaslarına dayalı olarak yürütülmektedir (Karapınar, 2002). İşletmelerde nicel performans göstergelerinin kullanılmasıyla ilgili olarak çok şey bilinmektedir. Performans ölçümlerinde çoğunlukla sermayenin kârlılığı, satışların kârlılığı, varlıkların kârlılığı gibi kârlılık göstergeleri ile satışlarda, varlıklarda, sermayede ve pazar payındaki büyüme ve çalışanların sayısındaki artış gibi büyümeye dayalı finansal performans göstergeleri kullanılmıştır. Ampirik açıdan performans değerlendirmesi, stratejik hedeflerin vadesine göre (örn. 3 yıl, 5 yıl gibi), firmanın önceki dönemlerdeki durumuna veya sektördeki diğer firmaların durumuna kıyasla şu andaki durumunu karşılaştırarak yapılmaktadır (Porter, 1991). Nicel performans kısmen nitel faktörlerin de etkisinde oluşan ve daha ziyade pazarlama ve finansal yönetim başarısına dayalı olan ciro artışı, pazar payı artışı ve kârlılık artışı gibi kriterleri kapsar (Alpkan vd., 2005).

Nicel yöntemlerin eleştirildiği temel husus, yalnız finansal nitelikteki olayları dikkate almasıdır. Ancak bu yöntemlerin vazgeçilmezliğini sağlayan iki temel özellik bulunmaktadır (Çanakçıoğlu ve Demirbaş, 2009). Bunlar;

- Finansal yöntemler, yatırımcıların beklentilerine dayalı olan “göreceli işletme performansından” daha fazla “kesinleşmiş işletme performansına” dayalıdır. İşletmenin bütün olarak kesinleşmiş performansının değerlendirilmesinde kullanılır. Bu durum yöntemin objektifliğini ortaya koymaktadır. Subjektif yargılardan uzak olması sonuçlar üzerinde tartışmaları azaltıcı etki yapmaktadır.
- Finansal yöntemler bir bütün olarak değerlemeye imkan vermesinin yanısıra sorumluluk merkezlerinin alt ve orta seviyedeki yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesine imkan tanır (Steward and Brealey, 2000).

Çalışmada kullanılan nicel performans boyutları ise verimlilik, kârlılık, müşteri sayısı, işgücü devir oranı ve genel performanstır.

BÖLÜM IV

TURİZM İŞLETMELERİNDE YENİLİK STRATEJİLERİ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

4.1. Saldırgan Stratejinin Nitel ve Nicel Performans Üzerindeki Etkileri

Saldırgan stratejiyi izleyen işletmeler dünyada ilk olmayı hedeflemektedir ve kaçınılmaz başarısızlıkları ve ağır Ar-Ge maliyetlerini kapatmak için önemli monopol kârlar elde ederler. Önemli yeniliklere imza atarak büyük kârlar elde eder, yüksek getiri sağlarlar (Örücü vd., 2011). Kârlılık, işletmenin başarısını gösteren önemli unsurlardan biridir. Yenilik projelerinin belirli bir mali külfeti vardır. Bu durum başta kârlılığı azaltır gibi gözükse de, gerçek bunun tam tersidir. Yenilikler başarıya ulaşırsa maliyetleri düşürür, üretim sürecini kısaltır, performansı ve verimliliği yükseltir. Bütün bu olumlu gelişmeler işletmenin kârlılığını arttıracaktır. Önemli olan sabırlı olmaktır çünkü yenilik çalışmalarında hemen sonuç almak neredeyse imkânsızdır. Uzun vadede işletmeye büyük faydalar sağlayacak olan yenilikler, hem dolaylı hem de doğrudan kârın arttırılmasına ciddi katkılarda bulunacaktır (Calantone vd., 1995). Aynı zamanda saldırgan stratejiler firmaya liderlik, pazar payı, prestij, satış hacmine dayalı olarak iyi bir kâr sağlar (Sarvan vd., 2003). Firmalar, yeni ürünlerin ya da yeni bir üretim sürecinin ortaya çıkarılmasıyla rakiplerin önüne geçip teknik ve pazar liderliğini ele geçirirler. Yeni ürünler pazar payının arttırılması ve korunmasına yardımcı olduğu gibi bu pazarlardaki kârlılığı da arttırır (Gökçek, 2007). Saldırgan strateji izleyen işletmeler yoğun bir şekilde işletme içinde Ar-Ge çalışmaları yapmaktadırlar (Zerenler vd, 2007). Çok güçlü teknik imkânlarla ve Ar-Ge departmanına sahip olan işletmeler müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verirler. Tüketicinin ne istediğini, neye ihtiyaç duyduğunu tam olarak bilen ve piyasaya bu gereksinimi karşılayacak yenilikler sunan firma, liderlik koltuğuna oturur (Örücü vd., 2011). Bu stratejiyi uygulayan firmalar büyüyerek, yeni ürün geliştirerek, mevcut ürünlere ilaveler ve çeşitlendirmeler yaparak, yeni pazara girerek ve fırsatları olağanüstü başarıya

dönüştürler (Akbolat, 2009). Aynı zamanda değişen müşterilerin kimler olduğunu ve beklentilerinin neler olduğunu bilinmesi, müşteri ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanması, müşteri ihtiyaçlarının çok iyi analiz edilebilmesi saldırgan stratejilerin gelişmesini sağlar (Zack, 1999). Yalnızca müşteri istek ve beklentileriyle yetinmeyip bunların da ötesinde müşterilerde istek, beklenti, heyecan ve tatmin oluşturan yeniliklerle müşterinin karşısına çıkmak gerekir (Arslan, 2009). Firmalar saldırgan strateji uygulayarak rakiplerin faaliyetlerine anında, hızlı ve etkin bir şekilde cevap verirler (Morgan ve Strong, 1998). Çalışanların işten aldıkları tatmin ile performansları arasında güçlü ilişki bulunmaktadır, bununla birlikte işten alınan tatmin çalışanların devamsızlıklarını azaltmakta ve işgücü devir oranını düşürmektedir (Bulut, 2007). Aynı zamanda çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini anlamak, çalışanların fikirlerini serbestçe ifade edebilecekleri ve gerektiğinde çekinmeden risk alabilecekleri bir örgüt ikliminin var olması, işletme içi ilişkilerin ve iletişimin iyi düzeyde olması, örgütsel yapının esnek ve öğrenen bir nitelikte olması üst yönetimin desteği ile oluşturulur (Sarıhan, 1998). Ürün/hizmet kalitesi konusunda kendi durumu ile rakiplerin durumunu karşılaştırarak rakiplerinden hızlı davranmak için çaba gösterirler (Lumpkin and Dess, 2001). İşletmelerin yeni bir ürün veya hizmeti rakip işletmelerden daha önce geliştirip pazara sunarak teknik alanda ve pazarda önderliği ele geçirmek amacını taşır (Örücü vd., 2011). Pazara yeni giren ve bu nedenle saldırgan strateji uygulayan firmalar sektördeki mevcut firmaları başarısızlığa düşürebilir. Bu nedenle pazar liderliği her zaman değişebilir. Bunu önlemek ve performansı yüksek tutmak için mevcut firmalar dahi saldırgan strateji uygulamak zorundadırlar (Akman vd., 2008). Saldırgan stratejiyi benimseyen bir işletme ortaya koyacağı radikal yeniliklerle pazar lideri olmayı, pazardaki rekabet koşullarını kendi lehine oluşturmayı ve bunun sağlayacağı tekelleri elde etmeyi hedeflemektedir (Tokmak, 2008). Aynı zamanda Ar-Ge faaliyetlerini ilk önce temel araştırmalarla başlatmakta daha sonra uygulamalı araştırmalarla işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004). Saldırgan stratejiyi izleyen işletmelerin güçlü bir bilgi birikimi ile çalışanların ve üst düzey yöneticilerin yeniliklere ve risk almaya açık olmasına, kurum içi ilişkilerin ve iletişimin optimal düzeyde olmasına, işletme organizasyonunun esnek ve öğrenen nitelik taşımasına gereksinimi vardır. Bu tür stratejiyi izleyen işletmelerin pazara sürekli yeni ürünler

sunan, iş süreçlerini müşteri odaklı biçimde düzenleyen ve işletme dışı gelişmeleri çok iyi takip eden işletmeler oldukları görülmektedir (Öğüt vd., 2007). Kısaca, bir firma içinde araştırma, yeni ürün ve hizmet geliştirme, yeni fikir ve projelerin desteklenmesiyle firma davranışında yenilikçilik eğiliminin oluşması, o firmanın gerek niteliksel gerekse niceliksel firma performans kriterlerini doğrudan etkileyecektir (Bulut, 2007).

Bu görüşler çerçevesinde saldırgan stratejinin nitel ve nicel performans üzerindeki etkileri aşağıdaki hipotezler aracılığı ile incelenebilir:

H1: Saldırgan strateji nicel performans üzerinde etkilidir.

H1a: Saldırgan strateji verimliliği etkiler.

H1b: Saldırgan strateji kârlılığı etkiler.

H1c: Saldırgan strateji müşteri sayısını etkiler.

H1d: Saldırgan strateji işgücü devir oranını etkiler.

H1e: Saldırgan strateji genel performansı etkiler.

H2: Saldırgan strateji nitel performans üzerinde etkilidir.

H2a: Saldırgan strateji çalışan bağlılığını etkiler.

H2b: Saldırgan strateji müşteri tatminini etkiler.

H2c: Saldırgan strateji yeniliği etkiler.

H2d: Saldırgan strateji verimliliği etkiler.

4.2. Savunmacı Stratejinin Nitel ve Nicel Performans Üzerindeki Etkileri

Savunmacı stratejiyi benimseyen firma, yenilikte ilk olan firmaların hatalarından ve yarattığı pazarlardan yararlanmayı amaçlar. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler mevcut faaliyetlerine odaklanır ve verimliliği geliştirirler (Akbolat, 2009). Etkin ve verimli olmak için sürekli yoğun çaba harcarlar (Akman vd., 2008).

Genellikle orijinal ürünü geliştirir, daha düşük maliyetle üretirler (Aygen, 2006). Bu işletmeler, Ar-Ge faaliyetlerine zaman ve maliyet harcarlar. Bu maddi açığı kapatmak için de büyük çaba göstererek yüksek kârlar elde ederler. Fazla değişimin yaşanmadığı ve belirsizliğin yüksek olmadığı pazarlarda firmalar bir yandan dikkatlerini üretim ve dağıtım maliyetlerini azaltmaya yönlendirirler. Diğer taraftan da eş zamanlı olarak ürün kalitesini sürdürmeye ve geliştirmeye çalışırlar. Bu durum firmaların yüksek kalite ve düşük fiyatı temel alan rekabet stratejileri uygulamalarına neden olur (Akman vd., 2008). Genellikle orijinal ürünün geliştirilmesi, daha düşük maliyetle üretilmesi, farklı tasarımının oluşturulması ve yeni nitelikler eklenmesi gibi farklılaştırma şeklinde uygulamaları hedefleyen işletmelerin kullandığı stratejidir (Budak, 1998). Mevcut dengeyi sürdürerek kendi ürün ve pazarlarını korumaya, geliştirmeye odaklanırlar. Odaklandıkları mevcut pazarı korumak için istikrarı sürdürmek ve kontrol etmek için çaba gösterirler. Savunmacılar verimlilik (veya kendi odaklandığı ürün/pazarı savunmak) suretiyle rekabet etmeye çaba harcadığından sunduğu dar üretim veya hizmet uğraşı alanında uzmanlıklar (Akbolat, 2009). Sınırlı bir ürün hattı ile mevcut faaliyetlerinin verimliliğini artırmaya yönelirler (Naktiyok ve Karabey, 2007). Öncü işletmenin yarattığı pazar olanaklarından ve yaptığı hatalardan yararlanarak teknik ve tasarım açısından daha ileri ve ayrı bir patente konu olabilecek bir ürünü inceleyerek yeni çalışmalarla eksikliklerini giderir ya da farklılaştırır. Ürünlerini yüksek kalitede ve en düşük fiyatlarla sunarak rekabetçi pozisyonunu korurlar (Turan, 2009). Pazarda ilk olan işletmelerin ürünlerinin incelenerek yeni çalışmalara eksikliklerinin giderilerek ya da farklılaştırılarak üretim çalışmalarına yönelik uygulamalar yapılır (Ülgen ve Mirze, 2004). Mevcut yenilik üzerinde yapılan farklılaşmaların müşteri ihtiyaç ve beklentilerine yönelik yapılması gerekir (Budak, 1998). Saldırgan stratejiyi uygulayan işletmelerde olduğu gibi savunmacı stratejiyi uygulayan işletmeler de Ar-Ge'ye önem vererek müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verirler. Müşteri ihtiyaçlarının sürekli takip edilmesi, müşterinin ihtiyacını daha iyi karşılayabilecek küçük yeniliklerin yapılması, müşteriye yönelik teknik danışmanlık hizmetlerinin sağlanması stratejinin uygulanabilmesini kolaylaştırır. Firma çalışanlarının yenilikle ilgili olarak eğitilmesi, çalışanlar arasında güçlü işbirlikleri kurulması, yüksek nitelikli işgücünün firmada istihdam edilmesi büyük önem taşır

(Aygen, 2006). Savunmaya yönelik yenilikçiler, dünyada ilk olmanın ağır riskine katlanmadan, ilk yenilikçilerin hatalarından ve açtıkları pazardan yararlanma umudundadırlar. İlk yenilikçilerin maliyetlerine ve hatalarına katlanmadan müşteriye fiyat avantajı sunarak aynı yeniliği uygulayabilirler (Arslan, 2009). Genellikle yeniliği daha düşük maliyetlerle piyasaya sunabilmek bu stratejinin güttüğü temel hedeflerden biridir. Diğer hedef ise performansı daha yüksek ürün geliştirebilmektir (Gökçek, 2007).

Yukarıda sunulan kuramsal bilgiler ışığında savunmacı stratejinin nitel ve nicel performans üzerindeki etkileri aşağıdaki hipotezler aracılığı ile incelenebilir:

H3: Savunmacı strateji nicel performans üzerinde etkilidir.

H3a: Savunmacı strateji verimliliği etkiler.

H3b: Savunmacı strateji kârlılığı etkiler.

H3c: Savunmacı strateji müşteri sayısını etkiler.

H3d: Savunmacı strateji işgücü devir oranını etkiler.

H3e: Savunmacı strateji genel performansı etkiler.

H4: Savunmacı strateji nitel performans üzerinde etkilidir.

H4a: Savunmacı strateji çalışan bağlılığını etkiler.

H4b: Savunmacı strateji müşteri tatminini etkiler.

H4c: Savunmacı strateji yeniliği etkiler.

4.3. Taklitçi Stratejinin Nitel ve Nicel Performans Üzerindeki Etkileri

Taklitçi işletmeler bulunduğu coğrafi konum nedeniyle daha düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleri ile çalışmayı yeğlerler (Güleş ve Bülbül, 2004). Bu tür işletmeler diğer stratejilerde (saldırgan ve savunmacı stratejiler) olduğu gibi Ar-Ge faaliyetlerine fazla kaynak ayırmazlar (Öğüt vd., 2007). Aynı zamanda saldırganların ve savunmacıların katlandığı maliyetlere katlanmak zorunda kalmadan

ürünlerinin birebir taklidini üretirler (Durna, 2002). Patentler ile koruma altına alınmış yeniliklerde patent süresinin dolmasının beklenmesi de bu tür bir stratejinin sonucudur (Örücü vd., 2011). Bu şekilde işletme herhangi bir lisans ücreti ödemek durumunda kalmamaktadır. Bu tür işletmeler yeni pazarlar bulabilirlerse taklit ettikleri yeniliklerden daha fazla kâr elde edebilmektedir. Genel giderleri daha düşük olan bu tür işletmeler maliyet avantajına sahip olduklarından ürünü daha ucuz olarak piyasaya sunabilmektedir (Gökçek, 2007). Bu stratejileri izleyen işletmelerin başarısı üretim maliyetlerinin diğerlerine göre daha az olmasına bağlıdır (Zerenler vd., 2007). Düşük maliyet ve ürünlerin taklit edilmesiyle pazara ilk adım atan işletme olma yolunda bu strateji kullanılmaktadır (Aygen, 2006). Öncü işletmenin yarattığı pazar olanaklarından ve yaptığı hatalardan yararlanarak teknik ve tasarım açısından daha ileri ve ayrı bir patente konu olabilecek bir ürünü inceleyerek yeni çalışmalarla eksikliklerini giderir ya da farklılaştırır. Ürünlerini yüksek kalitede ve en düşük fiyatlarla sunarak rekabetçi pozisyonunu korurlar (Turan, 2009). Gelişmiş ülkelerde, taklit edildikleri işletmelerin tasarımlarını kendi ürünlerine uygulayan işletmeler ürünlerin nitelikleri ve kalitesine uygun olarak düşük maliyet ve işgücüyle üçüncü dünya ülkelerinde pazarlarında rekabet üstünlüklerini korumaktadırlar (Aygen, 2006). Pazardaki değişimler ile ilgili bilgi elde edilerek müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürünü/hizmeti taklit eder. Unutulmaması gereken konu, yeniliğin diğer rakipler tarafında taklit edilebilirliği ve müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli olarak değiştiğidir. Bu yüzden, her işletme Ar-Ge ile yenilikçi faaliyetlerini desteklerken iyi bir pazar araştırma birimine de sahip olmalıdır (Ünver, 2009).

Bu varsayımlar ve bulgular doğrultusunda taklitçi stratejinin nitel ve nicel performans üzerindeki etkileri aşağıdaki hipotezler aracılığı ile incelenebilir:

H5: Taklitçi strateji nicel performans üzerinde etkilidir.

H5a: Taklitçi strateji verimliliği etkiler.

H5b: Taklitçi strateji kârlılığı etkiler.

H5c: Taklitçi strateji müşteri sayısını etkiler.

H5d: Taklitçi strateji işgücü devir oranını etkiler.

H5e: Taklitçi strateji genel performansı etkiler.

H6: Taklitçi strateji nitel performans üzerinde etkilidir.

H6a: Taklitçi strateji çalışan bağlılığını etkiler.

H6b: Taklitçi strateji müşteri tatminini etkiler.

H6c: Taklitçi strateji yeniliği etkiler.

4.4. Bağımlı Stratejinin Nitel ve Nicel Performans Üzerindeki Etkileri

Bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler, zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık düşük genel ve yönetim maliyetleri, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yerel üstünlükleri nedeniyle yeterli kârlar sağlayabilmektedir (Barutçugil, 1981). İşletmenin ürününde tasarım ve ürün spesifikasyonlarının dışarıdan gelmesine bağlı olarak önemli değişimler ortaya çıkar. Tam bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler teknolojik ve yenilik açısından tamamen güçlü ve iddialı bir işletmenin alt kuruluşu ve uydusu gibi faaliyetlerini sürdürmektedir (Zerenler vd., 2007). Örneğin; bir güçlü işletme yapısına ve pazar payına sahip bir tekstil firması, kendine bağımlı olarak başka bir işletmenin boya tesislerini kullanabilir. Ya da kendi pazarının dışında farklı bir pazara yayılabilme konusunda başka bir işletmenin dağıtım tesislerini kullanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004). Bu stratejiyi benimseyen işletmeler Ar-Ge faaliyetlerinin hemen hemen hiçbirini kullanmamaktadırlar (Aygen, 2006). Bu tür işletmeler ileride farklılaşmaya veya pazarlarını genişletmeye giderek durumlarını değiştirmek düşüncesiyle biçimsel bağımsızlıklarını yitirmek istemeyebilirler (Barutçugil, 1981). Bağımlı oldukları işletmelerden ve müşterilerden bir talep gelirse pazara sundukları ürünün temel özelliklerinde ve hizmette çeşitli değişiklikler yaparlar (Ülgen ve Mirze, 2004). Bağımlı işletmeyi bir yan sanayi kuruluşu olarak kabul edip müşteri ilişkisini sürdürerek de büyük işletme açısından ekonomik dalgalanmaların etkisini azaltıcı yönde yarar sağlayabilir (Örücü vd., 2011). Görünüşteki zayıf pazarlık güçlerine karşın, düşük genel giderler, girişimcilik ve uzmanlaşmış yetenekleri ve yerel üstünlükleri nedeniyle büyük kârlar elde ederler (Barutçugil, 1981).

Bu kapsamda bağımlı stratejinin nitel ve nicel performans üzerindeki etkileri aşağıda geliştirilen hipotezler aracılığı ile incelenebilir:

H7: Bağımlı strateji nicel performans üzerinde etkilidir.

H7a: Bağımlı strateji verimliliği etkiler.

H7b: Bağımlı strateji kârlılığı etkiler.

H7c: Bağımlı strateji müşteri sayısını etkiler.

H7d: Bağımlı strateji işgücü devir oranını etkiler.

H7e: Bağımlı strateji genel performansı etkiler.

H8: Bağımlı strateji nitel performans üzerinde etkilidir.

H8a: Bağımlı strateji çalışan bağlılığını etkiler.

H8b: Bağımlı strateji müşteri tatminini etkiler.

H8c: Bağımlı strateji yeniliği etkiler.

4.5. Geleneksel Stratejinin Nitel ve Nicel Performans Üzerindeki Etkileri

Geleneksel strateji izleyen işletmeler moda anlamında bazı tasarım değişiklikleri yaparlar (Sarihan, 1998). Kısa bir dönem için radikal yenilikler olarak yapılabilecek moda değişimler teknolojik çalışmaların ve bilgi yoğun rekabet ortamının değişim hızına erişemeyerek kısa süreli başarılar olarak kalacaktır (Aygen, 2006). Aynı zamanda dışarıdan gelen değişim taleplerine göre ürününde/hizmetinde değişiklikler yapar. Geleneksel strateji benimseyen işletmelerin dış çevre koşullarının hızlı değişimi karşısında ayakta kalabilmeleri için talebi canlı tutmaları gerekmektedir. Örneğin; elde dokunan halılar yoğun emek ve zaman harcanarak üretilebilmekte sonucunda da yüksek fiyatlar talep edilmektedir (Gökçek, 2007). Geleneksel strateji üç alternatif rekabet formu üzerinde durmaktadır. Bunlardan birincisi işletim verimliliği ki bu daha çok işletmenin maliyet ve kalite rekabetini ifade eder; ikincisi ise yeni ürün geliştirme olarak adlandırılan işletmenin üretim

rekabetini ortaya koyar; üçüncüsü ise pazar hedefi olan hedef rekabettir (Aygen, 2006). Teknolojileri genellikle mesleki yetenek ve becerilere dayanır. Aynı zamanda ürünleri/hizmetleri de genellikle el becerilerine dayanır, başka yerde eşi benzeri yoktur (Barutçugil, 1981). Becerilerinin ve ürettiği ürünün özelliği nedeniyle de ürünlerine talep oldukça fazladır. Bu tür işletmeler, Ar-Ge faaliyetlerine gereken önemi ve ödeneği ayırmazlar (Zerenler vd., 2007). Ender bulunan ve emek yoğun şekilde ürünlerin ortaya konulduğu alanlarda bu tür işletmelerin var olabilmesi ihtimali kuvvetlidir. Özel yetenek gerektiren işler bu alanlara girebilmektedir. Karagöz ve Hacivat tasvirleri ile gölge oyunu oynatan bir Hayali ustası buna örnek olarak gösterilebilir. Kökeni uzun bir geçmişe dayanan bu oyunun hem oynatılması hem de oyun sırasında gereken takımların hazırlanması tecrübe ve emek isteyen bir iştir (Gökçek, 2007).

Bu düşünceler ışığı altında geleneksel stratejinin nitel ve nicel performans üzerindeki etkileri aşağıdaki hipotezler aracılığı ile incelenebilir:

H9: Geleneksel strateji nicel performans üzerinde etkilidir.

H9a: Geleneksel strateji verimliliği etkiler.

H9b: Geleneksel strateji kârlılığı etkiler.

H9c: Geleneksel strateji müşteri sayısını etkiler.

H9d: Geleneksel strateji işgücü devir oranını etkiler.

H9e: Geleneksel strateji genel performansı etkiler.

H10: Geleneksel strateji nitel performans üzerinde etkilidir.

H10a: Geleneksel strateji çalışan bağlılığını etkiler.

H10b: Geleneksel strateji müşteri tatminini etkiler.

H10c: Geleneksel strateji yeniliği etkiler.

4.6. Fırsatları İzleme Stratejisinin Nitel ve Nicel Performans Üzerindeki Etkileri

Fırsatları izleme stratejisini izleyen işletmeler dışı dönüktür ve sürekli olarak pazar fırsatları araştırırlar. Hızlı değişen pazarlarda liderin görmediği ya da boş bıraktığı fırsatlardan rakiple karşı karşıya gelmeden yararlanırlar. Rakipleri kadar etkili olmasalar da, sürekli olarak rakiplerine cevap verebilecek yenilikler yaparlar (Güleş ve Bülbül, 2004). Pahalı araştırmaları ve tasarım geliştirme maliyetlerini gerektirmeyen bu stratejiyi başarıyla uygulamak için piyasayı, müşteri eğilimlerindeki değişimleri, rakip davranışlarını çok yakından izlemeyi gerektirir (Arslan, 2009). Girişimciliği yüksek işletmeler için başarı olasılığı yüksek bir stratejidir. Bu sayede yüksek risk ve maliyet taşıyan araştırma faaliyetleri yürütmeden de önemli yenilikler ortaya çıkabilmekte ve maliyeti düşük bu yeniliklerden önemli kârlar elde edilebilir (Gökçek, 2007). Fırsatları izleme stratejisini uygulayan firmalar oldukça yenilikçidirler. Araştırma çalışmaları oldukça yoğunudur. Rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek, bu işletmeyle aynı teknolojik yeniliği kullanıp, rakibinin zayıf yönlerinde üstünlük sağlamak ve pazar payını büyütme mümkündür (Zerenler vd., 2007). Rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek doğrudan karşı karşıya gelmeden aynı teknolojiden yararlanma, başarı şansını artıran bir yaklaşımdır (Barutçugil, 1981). İşletmelerin bu stratejiyi başarı ile uygulayabilmesi için güçlü bir iletişim ağı ile pazardaki fırsatları başkalarından önce görmesi, potansiyeli yüksek yeni fikirleri ilk fark eden olması ve büyük rakipler tarafından göz ardı edilen geniş pazarlardaki fırsatları değerlendirmesi gerekmektedir. Girişimciliği yüksek işletmeler için başarı şansı yüksek bir stratejidir (İraz, 2005b). Bu tür işletmeler geleneksel yetenekleri (zanaat becerileri) sayesinde yüksek taleplerle karşılaşabilirler (Sarıhan, 1998). İşletmeler bu stratejiyle rekabet ortamındaki rakip işletmelerinden farklı bir şekilde müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini yerine getirerek bunun karşılığında müşterinin daha fazla ödemeyi kabul ettiği yüksek fiyatları uygulayarak, aynı pazardaki işletmelerden daha fazla gelir elde etmeyi hedefler (Aygen, 2006). Bu stratejiyi kullanan firmalar müşteri değeri yaratarak yüksek nitelikli üretimler ve dış piyasa fiyatı iyi hizmetler vermekteler (Frambach vd., 2003).

Bu görüşlere bağlı olarak fırsatları izleme stratejisinin nitel ve nicel performans üzerindeki etkileri aşağıdaki hipotezler aracılığı ile incelenebilir:

H11: Fırsatları izleme stratejisi nicel performans üzerinde etkilidir.

H11a: Fırsatları izleme stratejisi verimliliği etkiler.

H11b: Fırsatları izleme stratejisi kârlılığı etkiler.

H11c: Fırsatları izleme stratejisi müşteri sayısını etkiler.

H11d: Fırsatları izleme stratejisi işgücü devir oranını etkiler.

H11e: Fırsatları izleme stratejisi genel performansı etkiler.

H12: Fırsatları izleme stratejisi nitel performans üzerinde etkilidir.

H12a: Fırsatları izleme stratejisi çalışan bağlılığını etkiler.

H12b: Fırsatları izleme stratejisi müşteri tatminini etkiler.

H12c: Fırsatları izleme stratejisi yeniliği etkiler.

Tablo 3. Hipotezlerin Geliştirilmesinde Yararlanılan Çalışmalar

Hipotez 1 ve Hipotez 2	Örücü vd., 2011; Calantone vd., 1995; Gökçek, 2007; Sarvan vd., 2003; Zerenler vd, 2007; Kongar, 1995; Akbolat, 2009; Zack, 1999; Arslan, 2009; Morgan ve Strong, 1998; Bulut, 2007; Sarıhan, 1998; Lumpkin ve Dess, 2001; Akman vd., 2008; Tokmak, 2008; Ülgen ve Mirze, 2004; Öğüt vd., 2007
Hipotez 3 ve Hipotez 4	Akbolat, 2009; Akman vd., 2008; Aygen, 2006; Miles ve Snow, 1978; Budak, 1998; Naktiyok ve Karabey, 2007; Turan, 2009; Ülgen ve Mirze, 2004; Arslan, 2009; Gökçek, 2007
Hipotez 5 ve Hipotez 6	Güleş ve Bülbül, 2004; Öğüt vd., 2007; Durna, 2002; Örücü vd., 2011; Gökçek, 2007; Zerenler vd., 2007; Aygen, 2006; Turan, 2009; Ünver, 2009
Hipotez 7 ve Hipotez 8	Barutçugil, 1981; Zerenler vd., 2007; Ülgen ve Mirze, 2004; Aygen, 2006; Örücü vd., 2011
Hipotez 9 ve Hipotez 10	Sarıhan, 1998; Aygen, 2006; Gökçek, 2007; Barutçugil, 1981; Zerenler vd., 2007
Hipotez 11 ve Hipotez 12	Güleş ve Bülbül, 2004; Zerenler vd., 2007; Arslan, 2009; Gökçek, 2007; Barutçugil, 1981; İraz, 2005; Sarıhan, 1998; Aygen, 2006; Frambach vd., 2003

BÖLÜM V

YÖNTEM

5.1. Araştırma Modeli

Bir araştırmanın bilimsel olarak nitelendirilmesinin ön koşulu, araştırmanın amacına uygun olan yöntemin kullanılması ya da araştırma yöntemlerinin ilkeleri izlenerek bilgilerin üretilmesidir. Bilimsel bir araştırmanın amacına ulaşmada araştırma modelinin seçimi önemlidir. Uygulamalı çalışmalarda izlenen yöntem, çalışmanın amacına ulaşmasında uygun bilimsel sürecin seçilmesini içermektedir. Araştırma yöntemleri deneysel araştırmalar ve taramalar olmak üzere ikiye ayrılır. Araştırmacı hedeflediği amaçlara ulaşabilmek için bu temel yöntemlerden faydalanmaktadır.

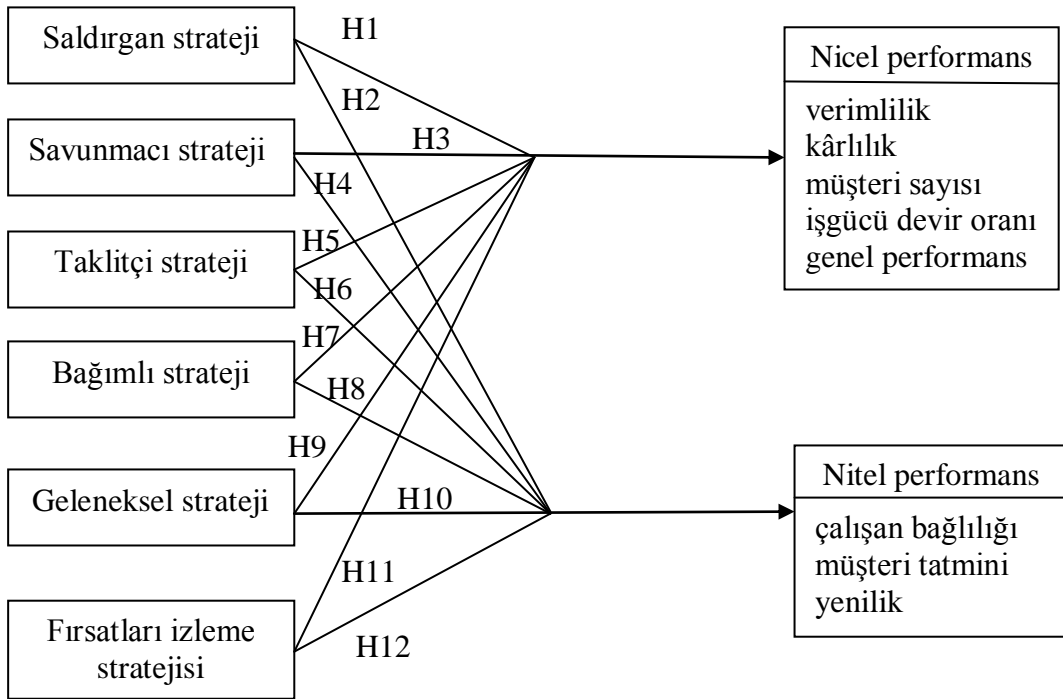
Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede çalışmada kullanılması uygun olabilecek araştırma yöntemlerinden biri de nicel araştırma yöntemidir. Nicel araştırma yönteminde en yaygın olarak kullanılan veri toplama aracı ankettir. Bu çalışmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Çünkü anket, belli bir alanla sınırlandırılmayarak yalnızca belli özellikler taşıyan kişiler üzerinde gerçekleştirilebilen bir çalışmadır.

Bu araştırmanın bilimsel bir nitelik taşıması ve hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi için aşağıdaki yol izlenmiştir.

- Yenilik, Yenilik Stratejileri ile ilgili kaynak taraması yapılmıştır.
- Mevcut durumu ortaya koymak amacıyla veri toplayabilmek için anket tekniği seçilmiş ve araştırmanın ana kütlesi kapsamındaki turizm işletmesinde çalışanlara uygulanmıştır.

- Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS 15,0 for Windows programı yardımıyla çözümlenerek yorumlanmış ve bu anlamda araştırmanın sonuçları ortaya çıkmıştır.

Şekil 2. Teorik Araştırma Modeli



5.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni; Safranbolu’da hizmet veren konaklama işletmeleridir. Araştırmada evrenin tümüne ulaşılmıştır.

5.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama araçlarından anket tekniği tercih edilmiştir. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket tekniğinin tercih edilme nedenleri; anketi cevaplayacak olan kişilerin yoğun iş yükleri dikkate alınarak bu kişilerin zaman kısıtlaması ile karşı karşıya bırakılmadan kendi ortamlarında daha geniş bir zaman diliminde rahat bir şekilde anketi doldurmalarının istenmesi, çalışma bütçesinin azlığı göz önünde bulundurularak bu yöntemin diğer yöntemlere göre maliyetin daha az olması, deneklere kolayca ulaştırılabilmesi, tutum ölçümü ve sayısal verilerin elde

edilmesi için en kullanışlı ölçütün olması, her türlü ölçeğin kolaylıkla uygulanmasını sağlaması olarak sıralanabilir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. İlk anket uygulaması pilot çalışma olarak üç yıldızlı bir otelin işletme sahibine ve çalışanlarına uygulanmıştır. Daha sonra diğer otellerin işletme sahiplerine ve otel müdürlerine anket uygulaması yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme ve formu dolduran hakkında genel bilgilerle ilgili 11 adet kapalı uçlu soru yer almaktadır. İkinci bölümde Yenilik Stratejileri ile ilgili olan 58 yargı yer almaktadır. Bu bölümde yer alan her bir ifade 5’li derecelendirmeli ölçek (“Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum”) ile derecelendirilmiştir. Son bölümde ise işletme performansı ile ilgili 9 adet yargı bulunmaktadır. Bu bölümde yer alan her bir ifade ise 5’li derecelendirmeli ölçek (“En Düşük”, “Düşük”, “Orta”, “Yüksek”, “En Yüksek”) ile derecelendirilmiştir.

5.4. Verilerin Toplanması

Araştırma, Safranbolu ilçesindeki konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Safranbolu’da yaklaşık 80 konaklama işletmesi faaliyette bulunmaktadır. Araştırma 10 Şubat–15 Nisan tarihleri arasında yapılmıştır.

Birincil verilerde veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketler, işletmelerin büyük çoğunluğunda şirket sahibi/ortağı/yöneticisi, büro müdürü gibi işletmeyi iyi tanıyan insanlarca cevaplandırılmıştır. Anketler; bazı işletmelerde yüz yüze görüşülerek, bazıları ise bir gün sonrasına teslim alınmak üzere verilmek suretiyle cevaplandırılmıştır. Toplanan veriler SPSS 15,0 for Windows programı yardımı ile analiz edilmiştir.

5.5. Verilerin Analizi ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Daha önce yapılan araştırmalarda kullanılmayan ölçeklerde yenilik stratejilerine ait altı faktör ve işletme performansına ait sekiz faktör olmak üzere değişkenler toplam ondört faktör altında toplanmıştır. Araştırmada bu faktörlere ilişkin varimax dönüşümlü keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Verileri analiz etmede

bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkiyi ölçmek için regresyon analizi, bağımlı değişkenin diğer bağımsız değişkenler ile birebir ilişkilerine bakılmak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Temel belirleyici istatistiklerden aritmetik ortalama kullanılmıştır. Diğer taraftan katılımcılara ilişkin demografik özellikleri ortaya koymak için frekans ve yüzdelik dağılımından yararlanılmıştır.

BÖLÜM VI

BULGULAR VE YORUMLAR

6.1. Güvenilirlik Analizi ve Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında Cronbach α değeri kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda yenilik stratejilerine ilişkin boyutların güvenilirlik katsayılarının 0,70'in üzerinde olması arzu edilmektedir (Altunışık vd., 2007: 116; Özdamar, 1999: 522). Bu amaçla Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmış ve bağımlı ve geleneksel strateji dışında tüm boyutlara ilişkin katsayıların 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür.

Tablo 4. Güvenilirlik Analizi ve Faktör Analizi Sonuçları

Değişken adı	Anketteki soru sayısı	Başlangıç α	Çıkarılan sorular	Analizde kullanılan sorular	Sonuç α
Saldırgan	12	0,896	5,6	1,2,3,4 7,8,9,10,11,12	0,876 0,888
Savunmacı	10	0,806	3,4,5,6,7,8,9	1,2,10	0,822
Taklitçi	9	0,730	4,6,7,8,9	1,2,3,5	0,804
Bağımlı	8	0,556	1,5,6,8	2,3,4,7	0,793
Geleneksel	10	0,626	1,2,3,4,5,7	6,8,9,10	0,865
Fırsatları izleme	9	0,819	1,2,3,4,5,9	6,7,8	0,964

Oluşturulan ankette yenilik stratejilerine ilişkin elli sekiz sorunun faktör yapısının beklenildiği şekilde oluşup oluşmadığını belirlemek amacıyla varimax dönüşümlü keşifsel faktör analizi yapılmış, faktör yükleri düşük olan saldırgan strateji boyutuna ilişkin iki ifade, savunmacı strateji boyutuna ilişkin yedi ifade, taklitçi strateji boyutuna ilişkin beş ifade, bağımlı strateji boyutuna ilişkin dört ifade, geleneksel strateji boyutuna ilişkin altı ifade, fırsatları izleme stratejisi boyutuna ilişkin altı ifade kapsam dışına alınmıştır. Faktör analizleri sonucunda altı faktöre ayrılması beklenen yenilik stratejileri saldırgan stratejilerin iki faktöre bölünmesi

sebebi ile yedi faktörlü bir yapı oluşturmuştur. Saldırgan stratejilere yönelik ankette yer alan ifadeler değerlendirildiğinde faktörlerin rekabete yönelik saldırgan stratejiler ve müşterilere yönelik saldırgan stratejiler olarak isimlendirilebileceği düşünülmüştür.

Sonuç olarak, altı boyuta ait 58 ifadeden oluşan ölçek üzerinde gerçekleştirilen güvenilirlik analizi açısından Cronbach Alpha değerleri, saldırgan boyutu için 0,896; savunmacı boyutu için 0,806; taklitçi boyutu için 0,730; bağımlı boyutu için 0,556; geleneksel boyutu için 0,626; fırsatları izleme boyutu için 0,819 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik analizinde faktörlerde yapılan değişiklikler dikkate alınarak her bir değişkenin Cronbach α katsayıları hesaplanmış ve kullanılan ölçeğe ait faktör analiz sonuçları ile birlikte Tablo 4'te verilmiştir. Altı boyuta ait 28 ifade üzerinden gerçekleştirilen güvenilirlik analizi ile Cronbach Alpha değerleri saldırgan boyutu iki gruba ayrılarak ilk grup için 0,876; ikinci grup için 0,888; savunmacı boyutu için 0,822; taklitçi boyutu için 0,804; bağımlı boyutu için 0,793; geleneksel boyutu için 0,865; fırsatları izleme boyutu için 0,964 olarak bulunmuştur.

Soru No	Müşterilere yönelik saldırgan stratejiler	Rekabete yönelik saldırgan stratejiler	Savunmacı	Taklitçi	Bağımlı	Geleneksel	Fırsatları izleme
sal11	0,906						
sal12	0,852						
sal 10	0,778						
sal7	0,689						
sal8	0,535						
sal9	0,470						
bag2		0,870					
tak1		0,710					
bag7		0,704					
bag3		0,627					
bag4		0,613					
sal2			0,840				
sal1			0,810				
sal3			0,780				
sal4			0,694				
fir7				0,951			
fir6				0,932			
fir8				0,921			
gel9					0,844		
gel8					0,775		
gel10					0,614		
gel6					0,437		
tak3						0,925	
tak5						0,701	
tak2						0,589	
sav2							0,905
sav1							0,798

6.2. Ortalamaların Alınması ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında yer alan 80 konaklama işletmesinin ortalama sahiplik durumu 90'ı şahıs, 10'u kiralık, ortalama kalite belgesi 11'inde var, 89'unda yok, ortalama çalışan sayısı 6, ortalama oda sayısı 12, bu konaklama işletmelerinin ortalama hizmet süresi de 9 yıldır. Cevaplayıcıların ortalama eğitim durumu 4'ü

ilköğretim, 19'u lise, 49'u önlisans, 28'i ise yüksek lisans, ortalama cinsiyeti 92'si erkek, 8'i kadın, pozisyon ortalaması 67'si işletme sahibi, 33'ü otel müdürü, ortalama yaşı 37, oteldeki kıdemleri ortalaması 96 ay, sektördeki kıdemleri ise ortalama 134 aydır.

6.3. Korelasyon Analizi ve Regresyon Modelleri

Araştırma kapsamında bağımlı değişkenin diğer bağımsız değişkenler ile birebir ilişkilerine bakılmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenlere ilişkin Değişken Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik Katsayısı ve Değişken Oranı Korelasyon Katsayıları Tablo 5'de verilmektedir. Elde edilen veriler SPSS 15,0 for Windows programında yüzde ve frekans dağılımı, Güvenilirlik Analizi, Faktör Analizi, Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma modelinde ifade edilen hipotezleri test etmek üzere sekiz farklı regresyon modeli oluşturulmuştur. Saldırgan strateji faktör analizi sonucunda rekabete yönelik saldırgan strateji ve müşterilere yönelik saldırgan strateji olarak ayrıldığından regresyon analizinde de iki boyutlu olarak değerlendirilmiştir. Oluşturulan bu modellere ilişkin değerler üç tabloda ifade gösterilmiştir. Tablo 6'da nicel performans göstergeleri bağımlı değişkenler olarak ele alındığında yenilik stratejilerinin etkileri yer almaktadır. Buna göre verimlilik üzerinde tek etkili olan yenilik stratejisi rekabete yönelik saldırgan stratejidir ($\beta=0,338$, $p<0,05$). Kârlılık üzerinde rekabete yönelik saldırgan strateji ($\beta=0,270$, $p<0,05$) ve geleneksel strateji ($\beta=0,261$, $p<0,05$) pozitif yönde, taklitçi strateji ($\beta= -0,339$, $p<0,01$) ise negatif yönde etkilidir. Müşteri sayısı üzerinde rekabete yönelik saldırgan strateji ($\beta=0,478$, $p<0,01$) ve geleneksel strateji ($\beta=0,352$, $p<0,05$) pozitif yönde, savunmacı strateji ($\beta=0,381$, $p<0,01$) ve bağımlı strateji ($\beta= -0,290$ $p<0,05$) ise negatif yönde etkilidir. İşgücü devir oranı üzerinde müşterilere yönelik saldırgan strateji ($\beta=0,380$, $p<0,01$) ve taklitçi strateji ($\beta=0,341$, $p<0,01$) pozitif, savunmacı strateji ($\beta= -0,382$, $p<0,01$) ise negatif yönde etkilidir.

Tablo 6. Yenilik Stratejilerinin Nicel Performans Üzerindeki Etkisi

NİCEL PERFORMANS								
	Verimlilik		Kârlılık		Müşteri sayısı		İşgücü devir oranı	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Rekabete yönelik	0,338	2,512^a	0,270	2,167^a	0,478	3,562^{aa}	0,119	1,069
Müşterilere yönelik	0,036	0,241	0,152	1,093	0,005	0,034	0,380	3,056^{aa}
Savunmacı	0,221	1,940	0,069	0,650	-0,381	-3,350^{aa}	-0,382	-4,035^{aa}
Taklitçi	-0,062	-0,497	-0,339	-2,921^{aa}	-0,169	-1,351	0,341	3,283^{aa}
Bağımlı	-0,087	-0,643	0,261	2,080^a	-0,290	-2,147^a	0,040	0,357
Geleneksel	-0,145	-0,831	-0,312	-1,924	0,352	2,018^a	-0,233	-1,604
Fırsatları izleme	-0,063	-0,570	-0,059	-0,568	0,017	0,156	-0,174	-1,881
F	4,191**		6,568**		4,279**		10,711**	
R ²	0,290		0,390		0,294		0,510	
Düzeltilen R ²	0,220		0,330		0,225		0,463	

^a Regresyon <0,05 düzeyinde anlamlıdır.

^{aa} Regresyon <0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7’de nitel performans göstergeleri bağımlı değişkenler olarak ele alındığında yenilik stratejilerinin etkileri yer almaktadır. Buna göre müşteri tatmini üzerinde pozitif yönde etkili olan tek yenilik stratejisi rekabete yönelik saldırgan stratejidir ($\beta=0,811$, $p<0,01$). Müşterilere yönelik saldırgan strateji ($\beta= -0,370$, $p<0,01$) ve bağımlı strateji ($\beta= -0,301$, $p<0,05$) ise negatif yönde etkilidir. Çalışan bağlılığı üzerinde rekabete yönelik saldırgan strateji ($\beta=0,573$, $p<0,01$) pozitif yönde, müşterilere yönelik saldırgan strateji ($\beta= -0,315$, $p<0,05$) ise negatif yönde etkilidir. Yenilik üzerinde ise rekabete yönelik saldırgan strateji ($\beta=0,251$, $p<0,01$) ve taklitçi strateji ($\beta=0,330$, $p<0,01$) pozitif yönde, bağımlı strateji ($\beta= -0,187$, $p<0,05$), geleneksel strateji ($\beta= -0,381$, $p<0,01$) ve fırsatları izleme stratejisi ($\beta= -0,305$, $p<0,01$) de negatif yönde etkilidir.

Tablo 7. Yenilik Stratejilerinin Nitel Performans Üzerindeki Etkisi

NİTEL PERFORMANS						
	Müşteri tatmini		Çalışan bağlılığı		Yenilik	
	B	t	β	t	β	t
Rekabete yönelik	0,811	7,179^{aa}	0,573	4,211^{aa}	0,251	3,238^{aa}
Müşterilere yönelik	-0,370	-2,938^{aa}	-0,315	-2,083^a	0,078	0,899
Savunmacı	0,046	0,475	0,108	0,935	-0,079	-1,207
Taklitçi	-0,170	-1,619	-0,013	-0,100	-0,330	-4,577^{aa}
Bağımlı	-0,301	-2,647^a	-0,151	-1,104	-0,187	-2,394^a
Geleneksel	0,118	0,805	0,057	0,324	-0,381	-3,784^{aa}
Fırsatları İzleme	-0,166	-1,778	0,138	1,224	-0,305	-4,759^{aa}
F	10,253**		3,870**		33,382**	
R ²	0,499		0,273		0,764	
Düzeltilen R ²	0,451		0,203		0,742	

^a Regresyon <0,05 düzeyinde anlamlıdır.

^{aa} Regresyon <0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Son olarak Tablo 8’de genel performans göstergeleri bağımlı değişkenler olarak ele alındığında yenilik stratejilerinin etkileri yer almaktadır. Buna göre genel performans üzerinde pozitif yönde etkili olan tek yenilik stratejisi savunmacı stratejidir ($\beta=0,153$, $p<0,05$). Taklitçi strateji ($\beta= -0,405$, $p<0,01$), geleneksel strateji ($\beta= -0,564$, $p<0,01$) ve fırsatları izleme stratejisi ($\beta= -0,215$, $p<0,01$) ise negatif yönde etkilidir.

Tablo 8. Yenilik Stratejilerinin Genel Performans Üzerindeki Etkisi

GENEL PERFORMANS		
	β	t
Rekabete yönelik	0,058	0,835
Müşterilere yönelik	-0,014	-0,185
Savunmacı	0,153	2,591^a
Taklitçi	-0,405	-6,240^{aa}
Bağımlı	-0,132	-1,879
Geleneksel	-0,564	-6,221^{aa}
Fırsatları İzleme	-0,215	-3,730^{aa}
F	43,520**	
R ²	0,809	
Düzeltilen R ²	0,790	

^a Regresyon <0,05 düzeyinde anlamlıdır.

^{aa} Regresyon <0,01 düzeyinde anlamlıdır.

BÖLÜM VII

SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuçlar

Günümüzde şirketler, sürekli değişen çevre ve kıyasıya rekabet koşulları içinde varlıklarını sürdürürebilme savaşı içerisinde olduklarıdır. Bu yeni dönemde şirketlerin rekabet gücünü arttırabilecek, kârlı büyüme getirebilecek ve sürekliliklerini sağlayacak en önemli strateji yeniliktir. Yenilik insanlık tarihi kadar eski bir konudur. Bir filozofun “aynı suda iki kere yıkanmak imkânsızdır.” diyerek belirttiği gibi içinde bulunulan ortam ve şartlar sürekli değişmektedir. Değişen şartlara ayak uydurmak konusunda yenilik önemli bir faktördür. Mevlâna'nın “Yeni şeyler söylemek lazım cancağızım” demesi gibi sadece ürünlerde değil hizmetlerde, süreçlerde kısacası birçok farklı alanda ve türde yenilik yapmanın mümkün olduğu ve faydalı olabileceği söylenebilir. İşletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri yani var olabilmeleri için sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri gerekir. Çünkü çevre koşulları sürekli olarak farklılaşmaktadır. Müşteriler sürekli olarak farklı olan ürün ve hizmete yöneldiği için, onlara ilgilerini çekebilecek daha ekonomik, daha nitelikli ve daha kullanışlı ürün ve hizmet sunabilmek, ayrıca işletmelerin rakipleri ile rekabet edebilmeleri için yenilik yapmak oldukça kaçınılmazdır. Yenilik yapmak ise işletmelerin yenilikçi bir örgüt yapısına sahip olmalarının bir sonucudur. Yenilikçi firmalar tüketicilerin zevklerini, beklentilerini ve sürekli olarak değişen ihtiyaçlarını daha hızlı ve kolay algırlarlar.

Hizmet işletmelerinin hizmet kalitesini yükseltmeleri ve müşteri memnuniyeti ve beklentilerini karşılayabilmek için yenilikçiliği benimsemeleri ve bu bağlamda örgüt yapılarını düzenlemeleri ve yeni hizmet tasarımı yapmaları gerekmektedir. Hizmet işletmelerinde özellikle turizm sektöründe bu konuda Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları doğrultusunda çalışmalar yapılmaktadır. Fakat belli noktalarda yaratıcılıktan ve yenilik yönetiminde ve yeni hizmet tasarımlarından yararlanılmadığı görülmektedir. Turizm sektörünün yoğun sürdürülebilir rekabet ortamında ayakta

kalabilmesi ve dünya çapında bir platform oluşturabilmesi için örgütsel yapılarını daha yenilikçi hale getirebilmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin uyguladıkları yenilik stratejileri, buldukları çevrenin özellikleri, örgüt içindeki liderlik biçimi, örgüt içi ve dışı iletişim biçimi, sahip olunan örgüt normları ve müşteri memnuniyeti ve beklentilerini karşılama ile mümkündür. Performans artırma ve yenilik yapılması için gerekli çaba, bilgi ve fikirler (pazar, müşteri ve bilgisi, know-how, üretim teknolojisi vs.) bir takım ruhu içerisinde paylaşılmadıkça kolektif bir başarıya ulaşılması da zorlaşacaktır. Her düzeydeki firma üyelerinin düşünce, görüş, fikir, veya önerilerinin üst yönetimce dinlenmesi, kritik olanlarının dikkate alınması, bunların olumlu sonuçlarının çalışanlarına mâl edilmesi güçlü bir firma kültürü oluşturulmasında ve gelecekteki stratejilerde farklı açılardan pazarın izlenebilmesi için çok önemlidir.

Firmaların tüketici sorumluluğu anlayışını geliştirerek hızla değişen tüketici istek ve beklentilerini takip etmeleri gerekmektedir. Tüketici beklentileri, rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin, daha yenilikçi stratejiler benimsemelerini ve uygulamalarını gerektirmektedir.

Gerçekleştirmiş olunan bu çalışmada uygulamadan elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analizler ışığında da çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan çalışmaya ana hatlarıyla bakıldığında Yenilik Stratejilerinin İşletmenin Nitel ve Nicel Performansı üzerinde pozitif etkilerinin olduğu görülmektedir.

Turizm sektöründe yapılan çalışmaya ayrıntılı olarak bakıldığında, yenilik stratejilerinden Rekabete Yönelik Saldırgan Stratejinin, nicel performans boyutlarından Verimliliğe etkisi gözlenmektedir. Yine yenilik stratejilerinden Rekabete Yönelik Saldıran Strateji ve Geleneksel Stratejinin, nicel performans boyutlarından Kârlılığa pozitif, yenilik stratejilerinden Taklitçi Stratejinin ise Kârlılığa negatif etkisi gözlenmektedir. Yenilik stratejilerinden Rekabete Yönelik Saldırgan Strateji ve Geleneksel Stratejinin, nicel performans boyutlarından Müşteri Sayısına pozitif, yenilik stratejilerinden Savunmacı Strateji ve Bağımlı Stratejinin ise nicel performans boyutlarından Müşteri Sayısına negatif etkisi gözlenmektedir. Yenilik stratejilerinden Müşterilere Yönelik Saldırgan Strateji ve Taklitçi Stratejinin

nicel performans boyutlarından İşgücü Devir Oranına pozitif, yenilik stratejilerinden Savunmacı Stratejinin ise nicel performans boyutlarından İşgücü Devir Oranına negatif etkisi gözlenmektedir. Yenilik stratejilerinden Rekabete Yönelik Saldırgan Stratejinin nitel performans boyutlarından Müşteri Tatminine pozitif, yenilik stratejilerinden Müşterilere Yönelik Saldırgan Strateji ve Bağımlı Stratejinin ise nitel performans boyutlarından Müşteri Tatminine negatif etkisi gözlenmektedir. Yenilik stratejilerinden Rekabete Yönelik Saldırgan Stratejinin nitel performans boyutlarından Çalışan Bağlılığına pozitif, yenilik stratejilerinden Müşterilere Yönelik Saldırgan Strateji ise nitel performans boyutlarından Müşteri Tatminine negatif etkisi gözlenmektedir. Yine yenilik stratejilerinden Rekabete Yönelik Saldırgan Strateji ve Taklitçi Stratejinin nitel performans boyutlarından Yeniliğe pozitif, yenilik stratejilerinden Bağımlı Strateji, Geleneksel Strateji ve Fırsatları İzleme Stratejisinin ise nitel performans boyutlarından Yeniliğe negatif etkisi gözlenmektedir. Son olarak yenilik stratejilerinden Savunmacı Stratejinin genel performansa pozitif, yenilik stratejilerinden Taklitçi Strateji, Geleneksel Strateji ve Fırsatları İzleme Stratejisinin ise genel performansa negatif etkisi gözlenmektedir.

Safranbolu'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin uyguladıkları yenilik stratejilerine ilişkin bulgulara bakıldığında çoğunlukla taklitçi strateji, bağımlı strateji ve geleneksel stratejiyi uyguladıkları görülmüştür. Saldırgan strateji, savunmacı strateji ve fırsatları izleme stratejisi ise daha az işletme tarafından kullanıldığı görülmektedir.

7.2. Öneriler

Performans artırma ve yenilik yapılması için gerekli çaba, bilgi ve fikirler (pazar, müşteri ve bilgisi, know-how, üretim teknolojisi vs.) takım ruhu içerisinde paylaşılmadıkça kolektif bir başarıya ulaşılması da zorlaşacaktır. Her düzeydeki firma üyelerinin düşünce, görüş, fikir veya önerilerinin üst yönetimce dinlenmesi, kritik olanlarının dikkate alınması, bunların olumlu sonuçlarının çalışanlarına mâl edilmesi güçlü bir firma kültürü oluşturulmasında ve gelecekteki stratejilerde farklı açılardan pazarın izlenebilmesi için çok önemlidir. Çalışanların düşüncelerinin dikkate alınması ve hayata geçirilmesi patronlar ve şirketin geleceği için sadece kâr değil aynı zamanda zarar ihtimalini de beraberinde getirmektedir. Bu üst yönetim

için caydırıcı değil ise personel için de olmamalıdır. Bu yüzden başarılı uygulamalar mutlaka özendirilirken iyi niyetli ama başarısız fikirler sunan ya da projelerde çalışanlar cezalandırılmamalıdır.

Yenilik stratejilerinin işletmenin nitel ve nicel performans üzerine etkisi ile ilgili yapılan bu çalışmanın ülkemizde ilk olması sebebiyle gelecek çalışmalara da faydalı olacağına inanılmaktadır. Bu araştırmanın verileri yüzyüze anket yolu ile elde edilmiştir. Gelecek araştırmaların veri toplama sürecinde yüzyüze anket yöntemi yerine elektronik posta gönderilmesi veya faks çekilmesi parasal ve/veya zaman maliyetlerin azalmasına yardımcı olabilir.

Bu çalışmayla ilgili araştırma sürecinde zorlanılan en büyük problem anketin sağlıklı ve anlaşılır bir şekilde cevaplanmasıdır. Çünkü sorular fazla ya da zor olduğu zaman araştırmaya katılan kişiler anketi hızlıca ve anlamadan cevaplamaktadırlar. Dolayısıyla araştırmacılar anket sorularını kolay ve kısa bir şekilde hazırlarlarsa anket sonuçları da o ölçüde sağlıklı ve güvenilir olacaktır.

Bu çalışma Safranbolu Bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri ile sınırlı kalmıştır. Konu ile ilgili sonradan yapılmak istenilen çalışmalarda yenilik stratejilerinin etkileyebileceği düşünülebilen farklı nitel veya nicel performans boyutları üzerindeki etkileri incelenebilir veya anket uygulanacak örneklemin daha geniş tutulması ya da farklı kültürel, ekonomik, coğrafik veya sosyal özelliklere sahip sektörlerde, bölgeler arası, bölgelerde veya ülke genelinde bir anketin uygulanması, teorik çerçevede ise daha kapsamlı ve güncel örneklerle dolu bilgiler içermesi gibi konuların ön plana çıkması faydalı olabilecektir. Çalışmada ana kütle olarak sadece Safranbolu'da hizmet veren turizm işletme belgeli ve belediye belgeli konaklama işletmeleri alınırken farklı bir çalışma, turizmin yine ana hizmet dallarından biri olan seyahat acentalarında uygulanabilir. Çalışma neticesinde konaklama işletmelerindeki yenilik stratejilerinin işletmenin nitel ve nicel performansa etkisi ile seyahat işletmelerindeki yenilik stratejilerinin işletmenin nitel ve nicel performansa etkisi karşılaştırılabilir.

Sonuç olarak, işletmelerin rekabet avantajı yaratmaları için asıl yolun yenilikten geçtiği görülmektedir. Küreselleşen pazarda işletmeler ayakta kalabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için Yenilik Stratejilerine önem vermelidirler.

KAYNAKÇA

- Ağca, V. (2009). Türk imalat işletmelerinde çok boyutlu performans değerlendirme (PD) modellerine dayalı performans göstergelerinin kullanılabilirliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 51-66.
- Ağcakaya, S. (2009). Yerel yönetimlerde performans ölçümü ve benzer tip belediyelerde mali performans uygulamaları. *Sosyoekonomi Dergisi*, 9, 27-46.
<http://www.sosyoekonomi.hacettepe.edu.tr/Sosyoekonomi2009-1.pdf>
 adresinden 10 Mart 2011 tarihinde alınmıştır.
- Akal, Z. (2003). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Akbolat, M. (2009). Türk sağlık sektöründe Miles ve Snow'un stratejik tipolojisi: Hastaneler üzerine bir araştırma. *Gazi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (3), 127-146.
- Akman, G., Özkan, C. ve Eriş, H. (2008). Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 13, 93-115.
- Akyos, M. (2007). Firma düzeyinde yenilikçilik (yenilik) ve bilgi yönetimi.
<http://inovasyonheryerde.com/index.php/makaleler/makaleler/muefitakyos/37-bilgiyonetimi>
 adresinden 3 Nisan 2011 tarihinde alınmıştır.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189.
- Alpkan, L. ve Doğan, T. (2008). Stratejik planlama süreci bileşenlerinin firma performansına etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 21-47.

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı* (5. Basım). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Altuntuğ, N. (2007). Rekabet sürecinin dinamik boyutu, bileşenleri ve dinamizmi sürdürülebilirliğin yolları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 13.
- Arıkan, C., Akyos, M., Durgut, M. ve Göker, A. (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Arıkan, S. (2008). *Girişimcilik-Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*. Siyasal Kitapevi.
- Arslan, K. (2009). Değişimin kilometre taşları: Tasarım, Ar-Ge ve inovasyon. *MÜSİAD Çerçeve Dergisi*, 52, 128-133. www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_23.pdf adresinden 6 Haziran 2011 tarihinde alınmıştır.
- Arslantürk, Y. (2009). Dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde performans değerlendirme: Ankara ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 19-34.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Barutçugil, İ. S. (1981). *Teknolojik Yenilik ve Araştırma ve Geliştirme Yönetimi*. Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi.
- Bayındır, S. (2007). Yenilik çalışmalarında dış kaynak kullanımı. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi Özel Sayısı*, 241-250.

- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.
- Bozkurt, Ö. ve Taşçıoğlu, H. (2007). Kobi'lerde inovasyon çalışmaları ve örnekleri üzerine bir inceleme. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 11, 1-12. <http://akademikbakis.org/sayi11/makale/oznurbozkurt.pdf> adresinden 21 Aralık 2011 tarihinde alınmıştır.
- BTSO (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası) (2007). *İnovasyon nedir?, Şirketlere ne getirir?* Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Yayınları, 227. <http://www.btso.org.tr/databank/publication/inovasyon.pdf> adresinden 22 Mayıs 2011 tarihinde alınmıştır.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bulut, Ç. (2007). *Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Bülbül, H. (2007). Türkiye'deki büyük gıda sanayi firmalarının rekabetçi ve yenilikçi uygulamaları. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 91-120.
- Calantone, R. J., Benedetto, A. and Haggblom, T. (1995). Principles of new product management: Exploring the beliefs of product practitioners. *Journal of Product Innovation Management*, 12 (3), 235-247.
- Calantone, R. J., Çavuşgil, S. T. ve Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Can, Ö. (2009). Tekstil kobilerinde inovasyon. *Tekstil Teknolojileri Elektronik Dergisi*, 3 (1), 57-63. www.teknolojikarastirmalar.com adresinden 19 Nisan 2011 tarihinde alınmıştır.

- Chow, C. W. and Van Der Stede, W. A. (2006). The use and usefulness of nonfinancial performance measures. *Management Accounting Quarterly*, 7 (3), 1-8.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çalıpınar, H. ve Baç, U. (2007). Kobi'lerde inovasyon yapmayı etkileyen faktörler ve bir alan araştırması. *Ege Akademik Bakış*, 7 (2), 445-458.
- Çanakçıoğlu, M. ve Demirbaş, M. (2009). Performans ölçüm yöntemleri ile kurumsal karne yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59 (2), 213-238.
- Çelik, O. (1999). Küreselleşme sürecinde firmalar arası stratejik işbirliği. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 54 (1), 23-40.
- Çetin, M. ve Ecevit, E. (2008). Yenilikler, öğrenme ve ekonomik kalkınma: Gelişmiş bölgesel ekonomilerden örnek uygulamalar. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 203-227.
- 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*. Yayımlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Elçi, Ş., Tomruk, L. ve Baktır, E. (2006). Eski Köye Yeni Adet Getirin! Teknoloji Yönetim Derneği Yayını, 1-9. <http://www.slideshare.net/guest62faa1/eski-kye-yeni-adet-getirin-inovasyon> adresinden 20 Ağustos 2011 tarihinde alınmıştır.
- Elçi, Ş. (2007). İnovasyon: Nedir, Ne Değildir? http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/021901/6573 adresinden 25 Mart 2011 tarihinde alınmıştır.

- Elçi, Ş. (2009). Rekabet ve kalkınma için inovasyon. *MÜSİAD Çerçeve Dergisi*, 52, 62-68. www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_23.pdf adresinden 6 Haziran 2011 tarihinde alınmıştır.
- Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). Firmalarda çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları: Kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 343-370 .
- Eraslan, H., Melih, B. ve Bakan, İ. (2009). Kümelenmeler ve inovasyona etkisi: Türk turizm sektöründe uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 3.
- Erdal, M. (2008). Fiyatlandırma. www.meslekiyeterlilik.com/inovasyon/21.Fiyatlandirma.pdf adresinden 25 Nisan 2011 tarihinde alınmıştır.
- Erdemir, E. (2006). Bilgi toplumunda insan kaynakları yönetiminin yeni rolü: Yetenek savaşları olgusu ve Türkiye'deki yansımaları. *V. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. 3-5 Kasım. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İİBF, 29-39. <http://iibf.ogu.edu.tr/eerdemir/makaleler/beykon5.pdf> adresinden 8 Mayıs 2011 tarihinde alınmıştır.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E., Alpkan, L. ve Erol, Y. (2005). Temel fonksiyonel yeteneklerin firmanın yenilik ve finansal performansına etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 201-224.
- Eren, M. Ş., Yücel, R. ve Eren S. S. (2010). Firma performansına etkileri kapsamında çevresel olumsuzluk pazar dinamizmi müşteri odaklılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Journal of Yaşar University*, 18 (5), 3102-3116.

- Ergün, N. (2009). Teknolojik açıdan gelişmiş bir türkiye için: Tasarım Ar-Ge ve inovasyon. *MÜSİAD Çerçeve Dergisi*, 52, 6-10. www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_23.pdf adresinden 6 Haziran 2011 tarihinde alınmıştır.
- Ersoy, B. ve Şengül, C. (2008). Yenilikçiliğe yönelik devlet uygulamaları ve AB karşılaştırması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1), 59-74.
- Frambach, R. T., Prabhu, J. and Verhallen, T. M. M. (2003). The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 20 (4), 377-397.
- Freeman, C. (2003). *Yenilik İktisadı*. Ankara: Tübitak Yayınları.
- Gök, A. (2007). Oslo Klavuzu Işığında ‘Yenilik’. http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_Presentation.pdf adresinden 23 Mart 2011 tarihinde alınmıştır.
- Gökçe Güravşar, S. (2010). İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi. Fırat Kalkınma Ajansı. www.fka.org.tr/SayfaDownload/Inovasyon%20Kavrami.pdf adresinden 26 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.
- Gökçek, O. (2007). *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2003). İşletmelerde proaktif bir strateji olarak yenilikçilik: 500 büyük sanayi işletmesi üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (1).
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K. ve Alpkan, L. (2008). Modeling innovation: Determinants of innovativeness and the impact of innovation on firm

performance. *Proceedings of the 4th IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology (ICMIT)*. Bangkok, Thailand, 766. https://research.sabanciuniv.edu/11021/1/ICMIT2008_Gunday,Ulusoy,Kilic,AIpkkan.pdf adresinden 17 Aralık 2011 tarihinde alınmıştır.

Hübner, D. (2007). *Innovative Strategies and Actions-Results from 15 Years of Regional Experimentation*. Working Document. European Commission.

Işığışık, E. (2008). Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 7, 1-23.

İlic, D. ve Keçecioglu, T. (2009). Örgütsel strateji ile insan kaynakları uygulamalarının uyumlaştırılması üzerine bir değerlendirme. *Eastern Mediterranean University Faculty of Business and Economics Journal*, 11.

İraz, R. (2005a). İşletmelerde bilgi yönetiminin yenilik ve rekabet gücü üzerindeki etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 243-258. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3628/3457> adresinden 19 Nisan 2011 tarihinde alınmıştır.

İraz, R. (2005b). *Yaratıcılık ve Yenilikçilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler* (1. Baskı). Konya: Çizgi Kitapevi.

Jorde, T. ve Teece, D. (1992). *Innovation, Cooperation and Antitrust*. (Edited By: T. Jorde and D. Teece). *Antitrust, Innovation and Competitiveness*. New York: Oxford University Press.

Kaplan, R. M. and Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Karaca, Y. (2009). Hizmetlerde inovasyon ve tüketici algısına etkisi: Yolcu taşımacılığı sektöründe bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, XI (1), 195-212.

- Karapınar, A. (2002). İşletme performansının ölçülmesinde katma değer ve bir örnek uygulama, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 4 (2), 59-74.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (10. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karaöz, M. ve Albeni, M. (2003). Ekonomik kalkınma ve modern yenilik teorisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (3), 27-48.
- Kavrakoğlu, İ. (2006). *Yönetimde Devrim Rehberi: İnovasyon*. İstanbul: Alteo Yayınları.
- Kazançoğlu, Y. ve Savaşçı, İ. (2004). Firmaların yenilik yaratma sürecinde serbest bölgelerin rolü. *III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-26 Kasım. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 517-526.
- Kılıç, M. ve Bilginoğlu, B. (2010). İhracatçı Türk firmalarında personel sağlama ve seçme yöntemleri ve inovasyon performansı ilişkisi: Orta Anadolu ihracatçı birlikleri örneği. *Sosyoekonomi Dergisi*, 3, 215-241. <http://www.sosyoekonomi.hacettepe.edu.tr/100211.pdf> adresinden 8 Mart 2011 tarihinde alınmıştır.
- Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the Intra-Firm innovation process. *The Journal of Business*, 40 (4), 478-96.
- Kongar, E.N. (1995). *İnovasyon: Yenilik*. Bitirme Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fakültesi Endüstri Mühendisliği, İstanbul.
- Korkmaz, S., Ermeç, A. ve Yücedağ, N. (2009). İşletmelerin yenilikçi kabiliyetleri ve İhracat performanslarına etkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 83-104.
- Kurt, T. (2010). *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans

tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.

Lipit, M. (2006). Patterns in innovation; goals and organization life cycle. *Human Resource Planning Society Journal*, 73.

Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G., (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.

Lyon, D. W., Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 6 (5), 1055-1085.

Mcadams, R. and Armstrong, G. (2001). A symbiosis of quality and innovation in SMEs: A multiple case study analysis. *Managerial Auditing Journal*, 16 (7).

Met, Ö. L. ve Vatan, A. (2010). Turizm işletmelerinde inovasyon: İstanbul'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma. *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*. 2 -5 Aralık. Ankara: Detay Yayıncılık.

Morgan, R. E. ve Strong, C. A., (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32 (11), 1051-1073.

Müftüoğlu, T., Ürper, Y., Başar, M. ve Tosunoğlu, B. T. (2004). *Girişimcilik* (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönetimi ve örgütsel faktörler. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (2), 6.

Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2007). İşletmelerin maddi olmayan kaynakları ve çevresel olumsuzluk algıları ile stratejik yönelimleri arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 62 (4), 203-225.

OECD (Organization for Economic Co-operation and Development), Avrupa Birliği. (2006). *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin*

İlkeler (Çev. TÜBİTAK). (3. Baskı). Ankara: OECD ve Eurostat Ortak Yayını.
<http://www.tubitak.gov.tr/home.do?sid=471&pid=468> adresinden 18 Aralık 2011 tarihinde alınmıştır.

Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin, E. ve Kocabacak, A. (2007). İşletmelerde düşünce aşamasından patent aşamasına uzanan süreçte yenilik stratejileri ve buluş yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 413.
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler adresinden 8 Mayıs 2011 tarihinde alınmıştır.

Öncü, T. (1992). Yaratıcılığın betimlenmesi ve yaratıcılık üzerine çevresel etkiler. *Ankara Üniversitesi Dergisi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 255-264.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). Kobi'lerde inovasyon stratejileri ve inovasyon yapmayı etkileyen faktörler: Bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 58-73.

Özdaşlı, K. (2009). Toplam kalite yönetimi ve yenilik ilişkisi: Bir örnek olay. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 10.
<http://www.akademikbakis.org/pdfs/10/toplamkalite.pdf> adresinden 2 Haziran 2011 tarihinde alınmıştır.

Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özer, M. A. (2009). Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, 73, 3-29.

Özgün, M. (2009). Bir rekabet stratejisi olarak yenilik. *MÜSİAD Çerçeve Dergisi*, 52, 152-158.
www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_23.pdf
 adresinden 6 Haziran 2011 tarihinde alınmıştır.

Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.

- Rehber Ansiklopedisi (2007). <http://kitap.hakikatkitabevi.com/cgi-bin/cgi.exe/rehber/query=!28limid+!7C+demograf!DD+/doc/%7B@21132%7D?> adresinden 5 Ekim 2011 tarihinde alınmıştır.
- Robinson, K.C. (1998). An examination of the influence of industry structure on eight alternative measures of new venture performance for high potential independent new ventures. *Journal of Business Venturing*, 14, 165–187.
- Rydz, J.S. (1986). *Managing Innovation: From The Executive Suit To The Shop Floor*. United Kingdom: Cambridge Mass Ballinger Pub. Co.
- Sarıhan, H. (1998). *Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi*. İstanbul: Denet Yayınları.
- Sarvan, F., Durmuş Arıcı, E., Özen, J., Özdemir, B. ve Tarcan İçigen, E. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6, 104.
- 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.
- Sezgin, M., Zerenler, M. ve Karaman, A. (2008). Otel işletmelerinin menü planlamasında yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetleri üzerine bir araştırma. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 8 (2). <http://www.sosyoekonomi.hacettepe.edu.tr/080207.pdf> adresinden 11 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.
- Shalley, C. E., Gilson L. L. and Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43, 215-223.
- Siengthai, S. and Bechter, C. (2001). Strategic human resource management and firm innovation. *Research and Practice in Human Resource Management*, 9 (1), 35-57.

- Sipahi, B. (2005). İşletme performansının ölçülmesinde ekonomik katma değer. *Öneri Dergisi*, 6 (23).
- Soylu, A. ve Göl Öztürk, M. (2010). Yönetim inovasyonu. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 11 (1). <http://www.sosyoekonomi.hacettepe.edu.tr/100211.pdf> adresinden 25 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.
- Steward, M. and Brealey, R. A. (2000). *Principles of Corporate Finance* (Sixth Edition). Boston: Irwin/Mc Graw-Hill Inc.
- Sungur, O. (2007). *Bölgesel Ölçekte İnovasyon: Nuts 2 Tr61 Düzeyi Kobi'leri İle Yerel Paydaşlar Arasındaki Bilgi Dinamikleri ve Ağbağları Üzerine Bir İnceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Isparta.
- Symeonidis, G. (1996). *Innovation, Firm Size and Market Structure: Schumpeterian Hypotheses and Some New Themes*. OECD Working Papers, Paris, No. 161.
- Tiryakioğlu, M. (2004). Yenilikçi rekabet stratejileri açısından Türk imalat sanayii ve yenilikçilik. III. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-26 Mayıs. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 511.
- Tokmak, İ. (2008). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Topal, Y. ve Kurt, M. (2007). AB sürecinde KOBİ'lerde yenilik stratejisi ve yeniliğe ilişkin finansman kaynakları: Afyon mermer sektöründe bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12 (1), 293-311.
- Turan, A. H. (2009). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) bilişim teknolojileri (BT), örgütsel rekabetçi stratejileri ve başarımlar ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 105.

- Ulusoy, G., Alpkan, L., Kılıç, K. ve Öner, A. (2008). İmalat Sanayinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Projesi. http://www.maoner.com/TUBITAK_SOBAG_105K105_Proje_Final_Raporu.pdf adresinden 12 Haziran 2011 tarihinde alınmıştır.
- Ulusoy, G. (2009). *İmalat Sanayinde Sürdürülebilirlik İçin Yenilikçi Eğilimler*. İSO Vizyon Toplantıları, Toplantı Notları. İstanbul.
- Ülgen, H. (1997). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması* (3. Baskı). İstanbul: Şahin Kaya Matbaacılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (2.Basım). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ünver, İ. (2009). İşletmelerde yenilik ve yönetimi. *MÜSİAD Çerçeve Dergisi*, 52, 178-182. www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_23.pdf adresinden 6 Haziran 2011 tarihinde alınmıştır.
- Venkatraman, N., (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement. *Management Science*, 35 (8), 942-962.
- Vıcır, S. (2007). Yenilik Çeşitleri. Erişim Adresi: http://paribus.tr.googlepages.com/s_vicir.pdf adresinden 20 Eylül 2011 tarihinde alınmıştır.
- Wade, D. and Recardo, R. (2001). *Corporate Performance Management: Woburn*. MA: Butterworth-Heinemann.
- Wikipedia contributors (2009). Innovation. Wikipedia, The Free Encyclopedia. <http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Innovation&oldid=64705953> adresinden 2 Mart 2011 tarihinde alınmıştır.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (2), 143-173.

Yeloğlu, H. O. (2007). Örgüt, birey, grup bağlamında yenilik ve yaratıcılık tartışmaları. *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), 133–152.

Yıldırım, R. (1998). *Yaratıcılık ve Yenilik*. İstanbul: Sistem Yayınları.

Zack, M. H. (1999). *Knowledge and Strategy*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme (Ar-Ge) ve yenilik ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 653-667.
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/pdf. adresinden 8 Mayıs 2011 tarihinde alınmıştır.

Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z. and Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research*, 58, 1050.

<http://www.biyografi.info/kisi/bill-gates> adresinden 5 Temmuz 2011 tarihinde alınmıştır.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu ankete konu olan çalışma Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Nigar DEMİRCAN ÇAKAR danışmanlığında, hizmet sektöründe yer alan işletmelerin yenilik stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini belirlemek, yenilik stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yürütülmekte olan Yüksek Lisans Tez çalışmasının araştırma bölümünde kullanılacaktır. Yapılan araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından anket formunda yer alan her bir sorunun dikkatlice cevaplandırılması önem taşımaktadır. Bu sebeple ankette yer alan her bir soruya belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle cevap veriniz. Anket sonuçları kişi ya da işletme bazında değil sektörel olarak değerlendirileceğinden herhangi bir şekilde isminizi ya da çalıştığınız otelin adını belirtmeniz gerekmemektedir. Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

I. İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER

İşletmenizin Toplam Çalışan Sayısı:

İşletmenizin Hizmete Açıldığı Yıl:

İşletmenizin Oda Sayısı: (.....)

İşletmenizin Sahiplik Durumu:

(...) Şahıs oteli (...) Kiralık otel (...) Zincir otel (...) Franchise zinciri altındaki otel

Kalite Belgeniz var mı? (...) Evet (...) Hayır

II. FORMU DOLDURAN HAKKINDA GENEL BİLGİLER

İşletmedeki Göreviniz-Pozisyonunuz:

Eğitim Durumunuz:

(...) İlköğretim (...) Lise (...) Ön lisans

(...) Lisans (...) Yüksek Lisans/Doktora

Yaşınız: (.....)

Cinsiyetiniz: (...) Bay (...) Bayan

Toplam Çalışma Süreniz: (.....) yıl (.....) ay

Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz: (.....) yıl (.....) ay

III. İŞLETMEMİZDE İZLEDİĞİMİZ STRATEJİ...

(Düşüncelerinize en yakın kutuyu (x) işaretleyiniz)

1) rakiplerden önde olmaya yöneliktir.

2) proaktif önlemler almayı gerektirir.

3) rekabet üstünlüğü elde etme amaçlıdır.

4) yeni pazarlara girmeye yöneliktir.

5) fırsatları başarıya dönüştürme amaçlıdır.

6) Ar-Ge departmanının geliştirilmesini gerektirir.

7) pazara sürekli yeni ürünler sunma amaçlıdır.

Kesinlikle
katılmıyorum

Katılmıyorum

Kararsızım

Katılıyorum

Kesinlikle
katılıyorum

- 8) çalışanların fikirlerini serbestçe ifade edebilmelerini amaçlar.
- 9) müşterilerde istek, beklenti, heyecan, tatmin oluşturacak yeniliklerin yaratılması amaçlanır.
- 10) yeniliklere ve risk almaya açık olmayı gerektirir.
- 11) liderlik, pazar payı, prestij ve kâr sağlar.
- 12) yenilik üretim oranını ve patent sayısını artırır.
- 13) dünyada ilk olma amacını taşımaz.
- 14) ilk olmayı riskli olarak görür.
- 15) pazara ilk olarak giren firmaların yaptıkları hataları yapmak istemez.
- 16) zaman ve maliyet açısından avantajlıdır.
- 17) yüksek kalite ve düşük fiyatı hedef alır.
- 18) pazar payını artırmak yerine verimliliği geliştirmeyi amaç edinir.
- 19) pazarda ya da müşteri isteklerinde değişikliklerin farkına varamaz.
- 20) çok az yeni ürün geliştirme amacını güder.
- 21) mevcut ürün ve pazar durumunu korumayı yöneliktir.
- 22) maliyetleri düşük tutma, üretimi artırma amaçlıdır.
- 23) yüksek maliyetlere katlanmadan yeni ürünlerin, hizmetlerin birebir aynısını üretmeye yöneliktir.
- 24) risk almaktan kaçınır.
- 25) genellikle yenilikleri belirli bir mesafeden izler.
- 26) yeni pazarlar bulunabilirse daha fazla kâr elde etmeye yöneliktir.
- 27) patent ile koruma altına alınan yeniliklerde patent süresinin dolmasını bekler.
- 28) teknolojinin hızla ilerleyip değiştiği pazarlarda yoğundur.
- 29) kalite adı altında daha fazla satış yapılabilir.
- 30) yüksek Ar-Ge maliyetlerine katlanmaz, fazla kaynak ayırmaz.
- 31) yenilikçi firmaların çok fazla baskın olmadığı ve rekabetin çok yoğun yaşanmadığı pazarlarda başarı sağlar.
- 32) genellikle teknolojik yenilik açısından güçlü bir işletmenin uydusu gibidir.
- 33) güçlü işletmelere bağlı kalmayı kabul eder.
- 34) ürün tasarımında hemen hemen hiçbir girişimde bulunmaz.
- 35) üretilen ürünler üzerinde değişiklik yapmaya gerek duymaz.
- 36) bağlı olduğu işletmelerden ya da müşterilerden bir talep gelirse pazara sunulan ürünün temel özelliklerinde ve hizmette çeşitli değişiklikler yapmaya yöneliktir.

37) üretilen ürünleri dışarıdan gelen şartname ve verilere göre tasarlamakta ve üretmektedir.

38) Ar-Ge faaliyetlerini pek kullanmaz.

39) yeterli kâr elde eder.

40) ürünlerinin başka bir yerde eşi benzeri yoktur.

41) genellikle mesleki yetenek ve el becerilerine dayanır.

42) değişiklik için piyasadan herhangi bir talep almaz.

43) pazarda herhangi bir farklılık talebi olmadığı için değişiklik yapma gereği duymaz.

44) Ar-Ge faaliyetlerine gereken önemi ve ödeneği ayırmaz.

45) teknolojik yeniliklerle baş edemeyebilir.

46) moda olarak adlandırılan tasarım değişiklikleri yapmaya yöneliktir.

47) moda anlamında değişiklikler yaparak sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayamaz.

48) ürün yeniliği yapabilecek bilimsel ve teknik yeteneklere sahip değildir.

49) kalıplaşmış yöntemler nedeniyle farklı ürünler ortaya koyma imkânı düşüktür.

50) rakiplerin zayıf yönlerini, noktalarını aramaya ve bulmaya yöneliktir.

51) önemli kârlar elde eder.

52) pazar payını büyütme yöneliktir.

53) sürekli olarak pazar fırsatları araştırmaya yöneliktir.

54) rakiplerine cevap verebilecek yenilikler yapmayı hedefler.

55) girişimciliğin ve yaratıcılığın yüksek olduğu bir stratejidir.

56) Ar-Ge yoğunlukludur.

57) daha önce düşünülmeyen ve talep yaratabilecek ürünler sunar.

58) piyasayı, müşteri eğilimlerindeki değişimleri, rakip davranışlarını yakından izlemeyi gerektirir.

IV. İŞLETMEMİZİN BUGÜNKÜ

PERFORMANSI ÜÇ YIL ÖNCEKİ

PERFORMANSI İLE KIYASLANDIĞINDA...

(Düşüncelerinize en yakın kutuyu (x) işaretleyiniz)

1) verimlilik

2) kârlılık

3) müşteri sayısı

4) müşteri tatmini

5) çalışan bağlılığı

6) yeni projelerin yürütülmesindeki başarısı

7) yeni ürün (hizmet) geliştirmesi

8) işgücü devir oranı

9) genel performansı ve başarısı

Çok
Düşük

Düşük

Orta

Yüksek

Çok
Yüksek

EK 2: ÖZGEÇMİŞ

15.04.1986'da Karabük Safranbolu'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Safranbolu'da tamamladı. 2009 yılında A.İ.B.Ü. Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik programını bitirip ve mezun oldu. 2010 yılında Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı.

EK 3: HİPOTEZLERİN ANALİZİ

Tablo 9. Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER		Red/ Kabul	Pozitif/ Negatif
H1	Rekabete yönelik saldırgan strateji nicel performans üzerinde etkilidir.		
H1a	<i>Rekabete yönelik saldırgan strateji verimliliği etkiler.</i>	kabul	+
H1b	<i>Rekabete yönelik saldırgan strateji kârlılığı etkiler.</i>	kabul	+
H1c	<i>Rekabete yönelik saldırgan strateji müşteri sayısını etkiler.</i>	kabul	+
H1d	<i>Rekabete yönelik saldırgan strateji işgücü devir oranını etkiler.</i>	red	
H1e	<i>Rekabete yönelik saldırgan strateji genel performansı etkiler.</i>	red	
H2	Rekabete yönelik saldırgan strateji nitel performans üzerinde etkilidir.		
H2a	<i>Rekabete yönelik saldırgan strateji müşteri tatminini etkiler.</i>	kabul	+
H2b	<i>Rekabete yönelik saldırgan strateji çalışan bağlılığını etkiler.</i>	kabul	+
H2c	<i>Rekabete yönelik saldırgan strateji yeniliği etkiler.</i>	kabul	+
H3	Müşterilere yönelik saldırgan strateji nicel performans üzerinde etkilidir.		
H3a	<i>Müşterilere yönelik saldırgan strateji verimliliği etkiler.</i>	red	
H3b	<i>Müşterilere yönelik saldırgan strateji kârlılığı etkiler.</i>	red	
H3c	<i>Müşterilere yönelik saldırgan strateji müşteri sayısını etkiler.</i>	red	
H3d	<i>Müşterilere yönelik saldırgan strateji işgücü devir oranını etkiler.</i>	kabul	+
H3e	<i>Müşterilere yönelik saldırgan strateji genel performansı etkiler.</i>	red	
H4	Müşterilere yönelik saldırgan strateji nitel performans üzerinde etkilidir.		
H4a	<i>Müşterilere yönelik saldırgan strateji müşteri tatminini etkiler.</i>	kabul	+
H4b	<i>Müşterilere yönelik saldırgan strateji çalışan bağlılığını etkiler.</i>	kabul	+
H4c	<i>Müşterilere yönelik saldırgan strateji yeniliği etkiler.</i>	kabul	+
H5	Savunmacı strateji nicel performans üzerinde etkilidir.		
H5a	<i>Savunmacı strateji verimliliği etkiler.</i>	red	
H5b	<i>Savunmacı strateji kârlılığı etkiler.</i>	red	
H5c	<i>Savunmacı strateji müşteri sayısını etkiler.</i>	kabul	-

H5d	<i>Savunmacı strateji işgücü devir oranını etkiler.</i>	kabul	-
H5e	<i>Savunmacı strateji genel performansı etkiler.</i>	kabul	-
H6	Savunmacı strateji nitel performans üzerinde etkilidir.		
H6a	<i>Savunmacı strateji müşteri tatminini etkiler.</i>	red	
H6b	<i>Savunmacı strateji çalışan bağlılığını etkiler.</i>	red	
H6c	<i>Savunmacı strateji yeniliği etkiler.</i>	red	
H7	Taklitçi strateji nicel performans üzerinde etkilidir.		
H7a	<i>Taklitçi strateji verimliliği etkiler.</i>	red	
H7b	<i>Taklitçi strateji kârlılığı etkiler.</i>	kabul	-
H7c	<i>Taklitçi strateji müşteri sayısını etkiler.</i>	red	
H7d	<i>Taklitçi strateji işgücü devir oranını etkiler.</i>	kabul	+
H7e	<i>Taklitçi strateji genel performansı etkiler.</i>	kabul	-
H8	Taklitçi strateji nitel performans üzerinde etkilidir.		
H8a	<i>Taklitçi strateji müşteri tatminini etkiler.</i>	red	
H8b	<i>Taklitçi strateji çalışan bağlılığını etkiler.</i>	red	
H8c	<i>Taklitçi strateji yeniliği etkiler.</i>	kabul	-
H9	Bağımlı strateji nicel performans üzerinde etkilidir.		
H9a	<i>Bağımlı strateji verimliliği etkiler.</i>	red	
H9b	<i>Bağımlı strateji kârlılığı etkiler.</i>	kabul	+
H9c	<i>Bağımlı strateji müşteri sayısını etkiler.</i>	kabul	-
H9d	<i>Bağımlı strateji işgücü devir oranını etkiler.</i>	red	
H9e	<i>Bağımlı strateji genel performansı etkiler.</i>	red	
H10	Bağımlı strateji nitel performans üzerinde etkilidir.		
H10a	<i>Bağımlı strateji müşteri tatminini etkiler.</i>	kabul	-
H10b	<i>Bağımlı strateji çalışan bağlılığını etkiler.</i>	red	
H10c	<i>Bağımlı strateji yeniliği etkiler.</i>	kabul	-
H11	Geleneksel strateji nicel performans üzerinde etkilidir.		
H11a	<i>Geleneksel strateji verimliliği etkiler.</i>	red	
H11b	<i>Geleneksel strateji kârlılığı etkiler.</i>	red	
H11c	<i>Geleneksel strateji müşteri sayısını etkiler.</i>	kabul	+
H11d	<i>Geleneksel strateji işgücü devir oranını etkiler.</i>	red	
H11e	<i>Geleneksel strateji genel performansı etkiler.</i>	kabul	-
H12	Geleneksel strateji nitel performans üzerinde etkilidir.		
H12a	<i>Geleneksel strateji müşteri tatminini etkiler.</i>	red	
H12b	<i>Geleneksel strateji çalışan bağlılığını etkiler.</i>	red	
H12c	<i>Geleneksel strateji yeniliği etkiler.</i>	kabul	-
H13	Fırsatları izleme stratejisi nicel performans üzerinde etkilidir.		
H13a	<i>Fırsatları izleme stratejisi verimliliği etkiler.</i>	red	
H13b	<i>Fırsatları izleme stratejisi kârlılığı etkiler.</i>	red	
H13c	<i>Fırsatları izleme stratejisi müşteri sayısını etkiler.</i>	red	
H13d	<i>Fırsatları izleme stratejisi işgücü devir oranını etkiler.</i>	red	
H13e	<i>Fırsatları izleme stratejisi genel performansı etkiler.</i>	kabul	-
H14	Fırsatları izleme stratejisi nitel performans üzerinde etkilidir.		
H14a	<i>Fırsatları izleme stratejisi müşteri tatminini etkiler.</i>	red	
H14b	<i>Fırsatları izleme stratejisi çalışan bağlılığını etkiler.</i>	red	
H14c	<i>Fırsatları izleme stratejisi yeniliği etkiler.</i>	kabul	-

EK 4: KORELASYON ANALİZİ

Tablo 5. Değişken Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik Katsayısı ve Değişken Oranı Korelasyon Katsayıları

	ryss	myss	s.s.	t.	b.	ğ.	fi.	v.	k.	m.s.	m.t.	ç.b.	y.	i.d.o.	g.p.	ç.s.	h.y.	o.s.	Ort.	s.s.	
ryss	0,876 ^a																			3,603	1,080
myss	0,604 ^{aa}	0,888 ^a																		3,820	0,838
s.s.	0,286 ^a	0,240 ^a	0,822 ^a																	3,243	0,822
t.s.	0,116	0,184	0,216	0,804 ^a																2,987	0,917
b.s.	-0,076	-0,150	0,318 ^{aa}	0,366 ^{aa}	0,793 ^a															3,062	0,830
g.s.	-0,403 ^{aa}	-0,469 ^{aa}	0,168	0,369 ^{aa}	0,625 ^{aa}	0,865 ^a														2,900	0,911
fi.s.	0,232 ^a	0,269 ^a	0,129	-0,71	0,011	0,037	0,964 ^a													3,562	1,073
v.	0,466 ^{aa}	0,346 ^{aa}	0,253 ^a	-0,049	-0,162	-0,341 ^{aa}	0,052	N.A.												3,11	0,900
k.	0,434 ^{aa}	0,361 ^{aa}	0,132	-0,280 ^a	-0,080	0,444 ^{aa}	0,070	0,834 ^{aa}	N.A.											3,23	0,826
m.s.	0,237 ^a	0,054	-0,311 ^{aa}	-0,172	-0,290 ^{aa}	-0,150	0,102	0,548 ^{aa}	0,287 ^{aa}	N.A.										3,00	0,694
m.t.	0,518 ^{aa}	0,045	0,055	-0,189	-0,283 ^{aa}	-0,285 ^a	-0,058	0,651 ^{aa}	0,417 ^{aa}	0,596 ^{aa}	N.A.									3,43	1,041
ç.b.	0,432 ^{aa}	0,087	0,173	-0,025	-0,080	-0,102	0,201	0,637 ^{aa}	0,412 ^{aa}	0,453 ^{aa}	0,702 ^{aa}	N.A.								3,34	0,927
y.	0,333 ^{aa}	0,274 ^a	-0,223 ^a	-0,491 ^{aa}	-0,605 ^{aa}	0,781 ^{aa}	-0,228 ^a	0,513 ^{aa}	0,494 ^{aa}	0,478 ^{aa}	0,587 ^{aa}	0,359 ^{aa}	N.A.							3,2563	0,89653
i.d.o.	0,330 ^{aa}	0,479 ^{aa}	-0,232 ^a	0,283 ^a	-0,170	0,379 ^{aa}	-0,126	-0,118	-0,116	0,062	-0,184	-0,125	0,301 ^{aa}	N.A.						3,04	0,878
g.p.	0,234 ^a	0,210	-0,086	-0,609 ^{aa}	-0,589 ^{aa}	-0,795 ^{aa}	-0,179	0,446 ^{aa}	0,401 ^{aa}	0,420 ^{aa}	0,500 ^{aa}	0,297 ^{aa}	0,913 ^{aa}	0,173	N.A.					3,34	0,913
ç.s.	0,027	-0,034	-0,004	0,043	-0,024	-0,049	-0,033	-0,007	-0,055	0,066	0,040	0,076	0,012	0,132	0,049	N.A.				5,88	7,773
h.y.	0,091	0,006	0,227 ^a	-0,052	-0,072	0,119	0,121	0,107	0,127	-0,048	-0,006	0,242 ^a	0,025	-0,034	-0,028	0,059	N.A.			9,19	4,912
o.s.	0,111	-0,046	-0,082	-0,013	-0,052	-0,127	0,006	-0,084	-0,034	-0,039	0,035	0,035	0,000	0,071	0,028	0,776 ^{aa}	0,032	N.A.	12,06	11,191	

ryss: rekabete yönelik saldırgan stratejiler, **myss:** müşterilere yönelik rekabet stratejileriler, **s.s.:** savunmacı strateji, **t.s.:** taklitçi strateji, **b.s.:** bağımlı strateji, **g.s.:** geleneksel strateji, **fi.s.:** fırsatları izleme stratejisi, **v.:** verimlilik, **k.:** kârlılık, **m.s.:** müşteri sayısı, **m.t.:** müşteri tatmini, **ç.b.:** çalışan bağlılığı, **y.:** yenilik, **i.d.o.:** işgücü devir oranı, **g.p.:** genel performans, **ç.s.:** çalışan sayısı, **h.y.:** hizmet yılı, **o.s.:** oda sayısı.

^{aa} Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. ^a Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır. ^a Değişken cronbachs alpha katsayısı.

