



**İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ ve HİZMET  
İNOVASYON PERFORMANS İLİŞKİSİ:  
İSTANBUL OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

**Elif DEMİRCİ**

**Yüksek Lisans Tezi  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı  
Doç. Dr. Cem IŞIK  
2020  
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ve OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**Elif DEMİRCİ**

**İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ ve HİZMET İNOVASYON  
PERFORMANS İLİŞKİSİ: İSTANBUL OTEL İŞLETMELERİ  
ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI**

**Doç. Dr. Cem IŞIK**

**ERZURUM - 2020**



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç. Dr. Cem IŞIK danışmanlığında, Elif DEMİRCİ tarafından hazırlanan bu çalışma 24 / 01 / 2020 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan** : Doç. Dr. Cem IŞIK

İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Doç. Dr. Burak MİL

İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Dr. Öğr. Üyesi Fatma BAŞAR

İmza: .....

Prof. Dr. Sait UYLAŞ  
Enstitü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT .....	V
TABLolar DİZİNİ .....	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	VIII
KISALTMALAR DİZİNİ .....	IX
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GİRİŞİMCİLİK ve İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI

1.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI, TANIMI ve KAPSAMI .....	3
1.2. GİRİŞİMCİLİĞİN BİLEŞENLERİ.....	5
1.2.1. Yenilikçi ve Yaratıcı Olma.....	5
1.2.2. Risk Alma.....	5
1.2.3. Öncü Olma .....	6
1.2.4. Rekabetçi Düşünce .....	6
1.3. GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ.....	6
1.4. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ.....	8
1.5. İÇ GİRİŞİMCİLİK.....	10
1.5.1. İç Girişimcilik Kavramı ve Önemi .....	10
1.5.2. İç Girişimciliğin Özellikleri .....	14
1.5.3. İç Girişimcilik Süreci .....	15
1.5.4. İç Girişimcilik Boyutları .....	16
1.5.4.1. Yenilikçilik .....	19
1.5.4.2. Proaktiflik .....	19
1.5.4.3. Özgüven.....	20
1.5.4.4. Risk Alma .....	20
1.5.5. İç Girişimcilik Türleri.....	21
1.5.5.1. Sürdürülebilir Yenileme .....	21
1.5.5.2. Organizasyonel İyileştirme .....	21

1.5.5.3. Stratejik Yenileme .....	22
1.5.5.4. Yeni Alan Tanımlama.....	22
1.5.6. Turizmde Girişimcilik ve İç Girişimcilik .....	22

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET SEKTÖRÜNDE İNOVASYON

<b>2.1. İNOVASYON KAVRAMI, TANIMI ve ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2. İNOVASYON TÜRLERİ.....</b>	<b>30</b>
2.2.1. Yapısına Göre İnovasyon Çalışmaları.....	30
2.2.1.1. Aşamalı İnovasyon .....	30
2.2.1.2. Radikal İnovasyon .....	31
2.2.1.3. Yıkıcı/Düzen Bozucu İnovasyon .....	31
2.2.2. Türüne Göre İnovasyon Çalışmaları .....	32
2.2.2.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu.....	32
2.2.2.2. Süreç İnovasyonu.....	32
2.2.2.3. Pazarlama İnovasyonu .....	33
2.2.2.4. Organizasyonel İnovasyon.....	33
2.2.3. Derecesine Göre İnovasyon Çalışmaları .....	34
2.2.3.1. Örgüt Düzeyinde İnovasyon .....	34
2.2.3.2. Pazar Düzeyinde İnovasyon .....	34
2.2.3.3. Dünya Düzeyinde İnovasyon.....	34
<b>2.3. TURİZM ve OTEL İŞLETMELERİNDE İNOVASYON.....</b>	<b>35</b>
<b>2.4. HİZMET KAVRAMI .....</b>	<b>38</b>
2.4.1. Hizmetin Özellikleri .....	39
2.4.2. Hizmet İşletmelerinde İnovasyon Performansı .....	40
2.4.2.1. Yeni Hizmet Geliştirilmesi .....	42
2.4.2.2. Çalışan İnovasyon Davranışı .....	43
<b>2.5. İÇ GİRİŞİMCİLİK İLE HİZMET İNOVASYON PERFORMANS</b>	
<b>İLİŞKİSİ .....</b>	<b>44</b>
<b>2.6. İÇ GİRİŞİMCİLİK ve HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI İLE İLGİLİ</b>	
<b>YAPILAN ÇALIŞMALAR .....</b>	<b>45</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ ve HİZMET İNOVASYON PERFORMANS

## İLİŞKİSİ: İSTANBUL OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>48</b>
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....</b>	<b>49</b>
<b>3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>50</b>
<b>3.5. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ .....</b>	<b>50</b>
<b>3.6. VERİ ANALİZ SÜRECİ .....</b>	<b>52</b>
<b>3.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>53</b>
3.7.1. Güvenilirlik Analizi.....	53
3.7.2. Katılımcıların Demografik Bilgileri .....	54
3.7.3. Araştırmaya İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	56
3.7.5. Otel Çalışanlarının İç Girişimcilik Eğilimleri İle Hizmet İnovasyon Performansı Arasındaki İlişki (Pearson Korelasyon Katsayısı) .....	61
3.7.6. Otel Çalışanlarının İç Girişimcilik Eğilimlerinin Hizmet İnovasyon Performansı Alt Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirten Regresyon Analizi .....	64
3.7.7. Katılımcıların Hizmet İnovasyon Performansının Demografik Özellikleri İle Karşılaştırılması.....	65
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>74</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>80</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>94</b>
<b>EK 1. ANKET.....</b>	<b>94</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>97</b>

## ÖZET

## YÜKSEK LİSANS TEZİ

İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ ve HİZMET İNOVASYON PERFORMANS  
İLİŞKİSİ: İSTANBUL OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Elif DEMİRCİ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Cem İŞİK

2020, 97 Sayfa

Jüri: Doç. Dr. Cem İŞİK (Danışman)  
Doç. Dr. Burak MİL  
Dr. Öğr. Üyesi Fatma BAŞAR

Konaklama, eğlence, ulaştırma işletmelerini içeren ağırlama endüstrisi artan rekabet ile karşı karşıya kalmaktadır ve bununla birlikte müşteriler her geçen gün yeni ve sıra dışı hizmetleri beklemektedir. Bu yönüyle otel işletmeleri, değişen koşullara cevap verebilmek için yeni veya iyileştirilmiş hizmet önerilerinde bulunmalı, hizmetlerini geliştirmeli ve yeni yöntemler uygulamalıdır. Söz konusu yeni yöntem ve uygulamaların oluşturulmasında önemli bir rolü bulunan inovasyon ve iç girişimciliğin otel işletmeleri açısından etkili birer araç olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu bilgiler ışığında bu çalışmanın ana amacı İstanbul ilinde faaliyette olan 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde otel çalışanlarının iç girişimcilik eğilimleri olarak kabul edilen yenilikçilik, özgüven, proaktiflik ve risk alma eğilimleri ile hizmet inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın bir diğer amacı da otel çalışanlarının demografik özelliklerinin hizmet inovasyon performansı kapsamında gösterecekleri anlamlı farklılıkların incelenmesidir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda otel çalışanlarına toplamda 400 adet anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerle SPSS 22.0 programında korelasyon, regresyon, T-testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre otel çalışanlarının iç girişimcilik eğilimleri ile hizmet inovasyon performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu; iç girişimcilik eğilimlerinin hizmet inovasyon performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca otel çalışanlarının hizmet inovasyon performansı ile bazı demografik değişkenler (aylık gelir, çalıştıkları bölüm) arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, İç Girişimcilik, İnovasyon, Hizmet İnovasyon Performansı, Turizm

**ABSTRACT****MASTER'S THESIS****THE REALATIONSHIP INTRAPRENEURSHIP TRENDS AND SERVICE  
INNPVATION PERFORMANCE: THE ISTANBUL CITY HOTELS****Elif DEMİRCİ****Advisor: Assoc. Prof. Dr. Cem IŞIK****2020, 97 Pages****Jury: Assoc. Prof. Dr. Cem IŞIK (Advisor)  
Assoc. Prof. Dr. Burak MİL  
Asst. Prof. Dr. Fatma BAŞAR**

The hospitality industry, including accommodation, entertainment and transport businesses, is facing increasing competition, and customers are expecting new and exceptional services every day. In this aspect, hotel businesses should offer new or improved service suggestions, improve their services and apply new methods in order to respond to changing conditions. Innovation and internal entrepreneurship, which play an important role in creating these new methods and practices, should not be ignored as an effective tool for hotel businesses. In the light of this information, the main purpose of this study is to determine whether there is a significant relationship between the innovation, self-confidence, proactivity and risk-taking tendencies of the hotel employees' that accepted as internal entrepreneurship tendencies and service innovation performance in 3,4 and 5 star hotels operating in Istanbul. Another aim of the study is to investigate the significant differences of the demographic characteristics of hotel employees in terms of service innovation performance.

For the purpose of the study, a total of 400 questionnaires were administered to hotel staff. Correlation, regression, T-test and ANOVA analysis were performed with SPSS 22.0 program. According to the results of the analysis, there is a positive and significant relationship between internal entrepreneurship tendencies and service innovation performance of hotel employees. It was concluded that internal entrepreneurship tendencies had a positive effect on service innovation performance. In addition, a statistically significant difference was found between the service innovation performance of hotel employees and some demographic variables (monthly income, department).

**Keywords:** Entrepreneurship, Internal Entrepreneurship, Innovation, Service Innovation Performance, Tourism



## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.1.</b> İç Girişimcilik Boyutlarının Sınıflandırılması .....	18
<b>Tablo 2.1.</b> Üretilen Hizmet ve Mamul Arasındaki Farklılıklar .....	39
<b>Tablo 3.1.</b> Pilot Test Genel Güvenilirliği (Cronbach Alpha Değeri) .....	49
<b>Tablo 3.2.</b> Güvenilirlik Analizi .....	53
<b>Tablo 3.3.</b> Katılımcıların Cinsiyet Bilgileri.....	54
<b>Tablo 3.4.</b> Katılımcıların Yaş Bilgileri.....	54
<b>Tablo 3.5.</b> Katılımcıların Aylık Gelir Bilgileri.....	54
<b>Tablo 3.6.</b> Katılımcıların Eğitim Bilgileri .....	55
<b>Tablo 3.7.</b> Katılımcıların Eğitim Gördükleri Alan Bilgileri.....	55
<b>Tablo 3.8.</b> Katılımcıların Otelde Çalışma Süre Bilgileri.....	55
<b>Tablo 3.9.</b> Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Yıl Bilgileri.....	56
<b>Tablo 3.10.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bölüm Bilgileri .....	56
<b>Tablo 3.11.</b> Katılımcıların İç Girişimcilik Eğilimlerine Bağlı Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	57
<b>Tablo 3.12.</b> Katılımcıların Hizmet İnovasyon Performansına Bağlı Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	59
<b>Tablo 3.13.</b> Verilerin Normal Dağılım Test Sonuçları.....	60
<b>Tablo 3.14.</b> Yenilikçilik Eğilimi İle Hizmet İnovasyon Performansı Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları .....	61
<b>Tablo 3.15.</b> Özgüven Eğilimi İle Hizmet İnovasyon Performansı Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları .....	62
<b>Tablo 3.16.</b> Proaktiflik Eğilimi İle Hizmet İnovasyon Performansı Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları .....	62
<b>Tablo 3.17.</b> Risk Alma Eğilimi İle Hizmet İnovasyon Performansı Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları .....	63
<b>Tablo 3.18.</b> Otel Çalışanlarının İç Girişimcilik Eğilimlerinin Çalışan İnovasyon Davranışı Üzerindeki Etkisi .....	64
<b>Tablo 3.19.</b> Otel Çalışanlarının İç Girişimcilik Eğilimlerinin Yeni Hizmet Geliştirme Üzerindeki Etkisi.....	64
<b>Tablo 3.20.</b> Katılımcıların Hizmet İnovasyon Performanslarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumunu Belirten Bağımsız T-testi Sonuçları.....	65

<b>Tablo 3.21.</b> Katılımcıların Hizmet İnovasyon Performanslarının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumunu Belirten Anova Testi Sonuçları.....	66
<b>Tablo 3.22.</b> Katılımcıların Hizmet İnovasyon Performanslarının Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumunu Belirten Anova Testi Sonuçları.....	67
<b>Tablo 3.24.</b> Katılımcıların Hizmet İnovasyon Performanslarının Eğitim Gördükleri Alana Göre Farklılaşma Durumunu Belirten Bağımsız T-testi Sonuçları ...	69
<b>Tablo 3.25.</b> Katılımcıların Hizmet İnovasyon Performanslarının Otelde Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumunu Belirten Anova Testi Sonuçları ...	70
<b>Tablo 3.26.</b> Katılımcıların Hizmet İnovasyon Performanslarının Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumunu Belirten Anova Testi Sonuçları.....	71
<b>Tablo 3.27.</b> Katılımcıların Hizmet İnovasyon Performanslarının Çalıştıkları Bölüme Göre Farklılaşma Durumunu Belirten Anova Testi Sonuçları.....	72
<b>Tablo 3.28.</b> Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları .....	73

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

<b>Şekil 2.1.</b> İnovasyona Giden Yol .....	29
<b>Şekil 2.2.</b> Abernathy ve Clark'ın Modeli (Turizm Perspektifiyle) (Hjalager, 2002:467'den uyarlanmıştır.) .....	37



**KISALTMALAR DİZİNİ**

- OECD** : Ekonomi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü  
**SPSS** : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Program  
**TDK** : Türk Dil Kurumu



**ÖNSÖZ**

Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde sunduğu çalışma koşulları, değerli görüş ve önerileriyle her zaman şahsıma yardımcı olan değerli danışman hocam Doç. Dr. Cem IŞIK'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca tez çalışma sürecim boyunca değerli görüş ve önerileriyle yanımda olan ve yardımını hiç esirgemeyen değerli Arş. Gör. Özgür ÇALKIN'A teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimi hazırlarken her aşamada maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli aileme (Yusuf Demirci, Fatma Demirci, Arzu Demirci, Onurcan Demirci) ve her zaman yanımda olan Rıdvan KARACA'ya teşekkür ederim.

**Erzurum 2019**

**Elif DEMİRCİ**

## GİRİŞ

Küreselleşen dünya ile birlikte ağırlama endüstrisindeki konaklama, eğlence ve ulaştırma işletmeleri, artan bir rekabet ortamı ve farklı hizmetlerin ölçümü ile karşı karşıya kalmaktadır. Pazardaki rekabet artışı, değişen müşteri istek ve ihtiyaçları, otellerin yenilikçi olmalarını isteyerek rakiplerine karşı üstünlük kurmalarını talep etmektedir (Hu, Horng ve Sun, 2009:41). Mevcut konaklama işletmelerinde tutarlı bir hizmet performansı için kilit rol, hizmet inovasyonu ve beraberindeki dinamik yeteneklerdir. Hizmet inovasyonu, iş hizmet yeteneklerini geliştirmek ve hizmetlerin kalitesini arttırmak için önemli bir rol oynamaktadır (Hussain, Konar ve Ali, 2016:36). Bunun yanında hem iç hem de dış müşteriler için değer oluşturmak amacıyla temel veya aşamalı olarak değiştirilmiş bir hizmet sunma sistemidir (Hussain vd., 2016:36; Mohammed, 2017:67). Hizmet inovasyon performansı, işletmelerin rekabet üstünlüğü korumak amacıyla tedarikçilerinin, çalışanlarının ve paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mevcut hizmetleri iyileştirirken yeni hizmetleri de geliştirme yeteneğidir (Tian, 2016:902).

Russell ve Faulkner'a (2004) göre bölgesel ve küresel turizmin gelişiminde kilit rol alan diğer bir araç ise girişimciliktir. Otel işletmeleri yenilikleri takip etmek ve öncü olabilmek için iç girişimcilik faaliyetlerini desteklemelidir. Genel olarak iç girişimciliğin temelinde, var olan bir işletmede risk alarak, rekabet ve yenilikçi davranışlar ile örgütü canlandırma, harekete geçirme, örgütün ana düşüncesini yenileme ve örgütte yeni bir girişime öncü olma amaçlanmaktadır (Naktiyok ve Kök, 2006: 78-79). Nitekim Pinchot (1985: 32) iç girişimciler örgütlerde olmadığında inovasyonu gerçekleştirme konusu oldukça zordur ifadesini belirtmektedir. İnovasyonun kaynağı girişimcilik ve iç girişimcilik olup girişimci/iç girişimci faaliyetinde bulunan kişi/kişiler olmadığı sürece gerçekleştirilememektedir (Kayalar ve Arslan, 2016:524).

İç girişimciliğin literatürde inovasyon ile ilişkisini ortaya çıkaran araştırma ve yorum sayısının çok az olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerin inovasyon performansında iç girişimciliğin önemi hala anlaşılmamaktadır. Ancak son dönemlerde iç girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar mevcut olmaktadır (Güner ve Serinkan, 2017:486). Yapılan çalışmalarda (Ergün, Bulut, Alpkan ve Çakar (2004); Bulut ve Yılmaz (2008); Larsson (2010); Camoelo-Ordoz, Fernandez-Alles,

Ruiz-Navarro ve Sousa-Ginel (2011); Goodale, Kuratko, Hornsby ve Covin (2011); Kayalar ve Arslan (2016); Güner ve Serinkan (2017); Şekerdil (2017) ) iç girişimcilik ile inovasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Hizmet inovasyon performansı konusu göz ardı edilmiştir. Bunun yanında literatür de iç girişimcilik ve hizmet inovasyon performansı ilişkisini otelcilik sektörü açısından inceleyen araştırmalar konusunda bir eksiklik olduğu görülmektedir. Özellikle günümüzde hizmet veren işletmelerin sayısı her alanda yoğun bir şekilde karşımıza çıktığını düşünürsek, hizmet işletmelerinde iç girişimciliğin inovasyon performansları üzerindeki etkisi dikkate alınmalıdır. Hizmet işletmelerinde inovasyon performansını ölçmek için yapılan çok az sayıda çalışma var olduğundan (Ayazlar, 2012:39) ve turizm işletmelerinde çalışmakta olan personellerin firma adına daha çok misafir çekebilme ve fark oluşturabilmeleri için önemli olduklarından, girişimcilik eğilimleri sonucunda hizmetteki performanslarının nasıl olduğunu incelemek için araştırmada, iç girişimcilik ve hizmet inovasyon performansı ilişkisini incelemek hedeflenmiştir.

Bu doğrultuda bu tez çalışmasının temel amacı, turizm işletmelerinde, hizmet inovasyon performansı ve bu performansı sağlayan iç girişimcilik eğilimleri unsurlarını incelemektir. Bu amaçla İstanbul'da faaliyette olan 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin personelleri ile görüşülmüş anket uygulaması yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Toplam üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde girişimcilik ve iç girişimcilik kavramlarının tanımlamaları yapılmıştır. Girişimcilik kavramının bileşenleri, özellikleri ve türleri, iç girişimciliğin kavramı, özellikleri, süreci, boyutları ve türleri açıklanmıştır. Turizmde girişimcilik ve iç girişimcilik konu başlığı da ele alınıp ifade edilmiştir. İkinci bölümde inovasyon ve hizmet inovasyon performansı kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. İnovasyon kavramı, özellikleri ve çeşitlerine göre ayırmaları belirtilmiştir. Hizmet inovasyon performansı kavramı tanımlanmıştır. Ayrıca turizm işletmelerinde inovasyon konusu, iç girişimcilik ile hizmet inovasyon performansı ilişkisi ve iç girişimcilik ile hizmet inovasyon performansı ile ilgili yapılan çalışmalar yer almaktadır. Son bölüm de araştırma metodolojisini içermektedir. Araştırmanın amacı, önemi, örnekleme, kapsamı ve sınırlılıkları açıklanmıştır. Araştırmanın yöntemi, modeli, hipotez kavramları verilmiştir. Son olarak araştırmanın bulguları verilerek yorumlanmıştır ve önerilerde bulunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLİK ve İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI

#### 1.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI, TANIMI ve KAPSAMI

Fransızca “entreprende”, Almanca “unternehmen” sözcüklerinden türetilmiş olan girişimcilik kavramı, Türkçe’de “üstlenmek” anlamını ifade etmektedir (Kaygın ve Güney, 2015:13). Girişimcilik kavramının, literatürde kesin olarak bir tanımı bulunamamakla birlikte her disiplin kavramının içinde farklı farklı yorumlanmıştır (Ağca ve Yörük, 2006). Başlangıçta iktisadi döngünün içinde ele alınan kavram ekonomi literatürüne de Fransız ekonomist Cantillon aracılığı ile girmiştir. Cantillon’a göre girişimci, işini kâr elde etmek amacıyla planlayan ve işin riskini üstlenen kişiyi ifade etmekte ve girişimcinin ekonomideki işlevini vurgulayarak risk alan yönüne dikkat çekmektedir (Karagöz, 2016:267).

Fransız iktisatçı Jean Baptiste Say tarafından da ele alınan girişimci kavramı, Cantillon’un yaptığı tanımdan farklı olarak risk üstlenmesinin yanında üretim faktörlerini yöneten ve örgütleyen kişi olarak tanımlanmıştır (Bozkurt, 2012:232). Diğer taraftan İngiliz ekonomi profesörü Marshall girişimcinin sorumluluğunu mal ve hizmet üretmesi, yenilikler yapması ve bunun için yöntemler kullanması olarak ifade etmektedir (Sönmez ve Toksoy, 2014:3). Girişimcilik teorisine önemli katkılar sağlayan kişilerden birisi de iktisatçı Joseph Schumpeter’dir. Girişimcilik, “yenilik yapmaktır” diyerek girişimciyi bir değişim aracı olarak görüp yaratıcı yıkımın kaynağını oluşturduğunu belirtmiş ve (Braguinsky, Klepper ve Ohyama, 2009:2) girişimciliği; Schumpeteryen girişimciler, yönetici işletme sahipleri ve iç girişimciler şeklinde üç çeşide ayırmaktadır (Işık, Işık ve Kılınç, 2015:60). Ayrıca Schumpeter girişimciliği dört farklı davranışsal belirtileri bulunduğunu savunmaktadır. Bunlar, bulunan pazara yeni hizmet ve ürün sunma, üretimde yeni metotlar geliştirme, henüz kimse tarafından fark edilmemiş bir talebin boşluğunu fark edip doldurma ve sanayi dalında yeni bir firma inşa etmektir (Ercan ve Gökdeniz, 2009:67).

Peter F. Drucker (1985) girişimciliği, iş zihniyetine sahip olma ile birlikte fırsatları görebilme ve risk alabilme yönüyle; var olan üretim sistemlerine yeni



kaynaklar ilave eden ve ekonomik kaynakların etkin kullanımı için iş alanlarını düşük seviyeden yüksek seviyeye çıkarılması diye tanımlamaktadır. Girişimciliği inovatif bir hareket olarak gören ve “yenilikçilik girişimciliğe özgü araçtır” diyen Drucker yeniliği risk, yenilikçi olmamayı ise daha büyük bir risk olarak tanımlamaktadır (Çiftçi, Tozlu ve Akçay, 2014:77). Wennekers ve Thurik (1999), girişimcilik ve ekonomi üzerine yaptıkları çalışma ile girişimcilik için en kapsamlı tanımı yapmışlardır. Girişimciliği, davranışsal bir karakter görüp girişimci kişiyi, mevcut organizasyonun içinde veya dışında, bireysel veya grup halinde, ekonomik açıdan yeni fırsatları yakalayıp ve bunları piyasaya süren, risk üstlenerek işletmelerin ve kaynakların yer seçimi, tahsisi ve teşekküllü hakkında kararlar veren, pazardaki diğer girişimciler ile rekabet eden ve işlerini yöneten kişi olarak tanımlamaktadır. Wennekers ve Thurik (1999) girişimciliği bireysel kişilerin aktiviteleri olarak görüp fırsatları fark edip öncülüğü alan kişileri de girişimci tanımına dahil etmektedir.

Sahlman ve Stevenson’ göre (1991) girişimcilik, var olan kaynakları göz ardı ederek fırsatları yakalama peşinde olmaktır. Bridge ve O’Neill’e göre (1998: 38) girişimcilik, yeni olan bir işe başlama, bu işi büyütme ve iş sahibi olma olarak tanımlamaktadır. Hisrich ve Peters’e (2001) göre girişimcilik, hammadde, emek ve diğer varlıkları, mali yönden fiziksel ve sosyal riskleri de göz önünde tutarak yeni bir değere/kaynağa dönüştürme sürecidir. Gartner ve Carter’e (2003) göre ise girişimcilik daha çok organizasyon süreci ve organizasyonel bir konudur.

Son olarak Ercan ve Gökdeniz (2009) girişimciliği, yeni bir işletme kurmanın ötesinde yenilikçi fikirler üretme, fırsatları görme, risk alma ve uygulamaya geçme faaliyetlerinin bütünü olarak ifade etmiştir. Tüm bu bilgiler ışığında girişimcilik kavramına genel bir tanım yapılacak olunursa, girişimcilik, bireyin şahsi ve finansal riski üstlenebilmesi, her alanda ortaya çıkan yenilikleri kullanabilmesi, pazarlama ve işinde kendini büyütme hedefine adayabilmesidir (OECD, 2005:14). Mevcut tanımlamalardan yola çıkarak girişimciliğin kısaca kâr elde etmek amacıyla risk alıp bir işi kurma atılımı olduğu söylenebilir.

## 1.2. GİRİŞİMCİLİĞİN BİLEŞENLERİ

Girişimcinin, toplumun var olan ve olası gereksinimlerini göz önüne alarak kendi sezgi ve tecrübelerinden yola çıkıp geleceğe dönük kararları alması onun ileri görüşlü kişiliğinin göstergesi olmasından fark edilmektedir. Davranışsal açıdan girişimcilik kavramı, çevresel etkilerin meydana çıkardığı fırsatları fark etme ve değerlendirme, bir iş fikrinin belirlenmesi, gerekli kaynakların bulunması, risk alarak faaliyete geçilmesi ve sonuçların işleve sokulduğu faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Başar, Ürper ve Tosunoğlu, 2013:7). Mevcut girişimcilik tanımları incelendiğinde yaratıcılık, risk alma, yenilik yapma (Güney, 2017) gibi unsurların sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Bu bakımdan bu kısımda girişimci düşüncenin temelinde yer alan bileşenlere kısaca değinilecektir.

### 1.2.1. Yenilikçi ve Yaratıcı Olma

Yaratıcı, alışılmamış ve yeni çözümler ile problem ve ihtiyaçlara yeni çözümler bulmayı ifade etmektedir. Yaratıcılık, yeniliğe açılan kapı olarak nitelendirilse de bu iki kavram birbiri ile aynı değildir. Yaratıcılık, yeni fikirleri meydana çıkarma süreci iken yenilikçilik bir süreç olup bu fikirlerin ekonomik kazanç sağlayan mal ve hizmete dönüştürülmesidir (Duran ve Saraçoğlu, 2009:2).

Girişimcilik süreci için belirgin ve önemli olan unsur, yaratıcılık süreci ve bunun sonucunda meydana gelen yeniliktir. Kişinin girişimci olarak adlandırılabilmesi için rekabet ortamında rakiplerine karşı rekabet edebilmesi ve değişimlerle baş edebilmesi için yaratıcı, yenilikçi ve sürekli gelişim halinde olmalıdır (Başar vd., 2013:7).

### 1.2.2. Risk Alma

Risk, kontrolü edilmeyen faktörlerin negatif sonuçlar yaratma olasılığıdır. Risk alma girişimci için, önemli ölçüdeki bir kaynağı, kabul edilebilecek düzeydeki riskleri, fırsatlara bağdaştırma arzu ve isteğini içine almaktadır. Risk üstlenme sürecindeki belirleyiciler, gerçek ve algılanan değer, rekabet alanının farklılığı, yaratma ve fırsat boyutu, girişimcinin kişisel becerileri ve hedefleri ile uygunluğudur. Girişimci risk alırken teknolojik yenilik, pazarın yapısı, kamusal düzenlemeler ve rekabet çeşidi gibi konular üzerine dikkat çekmelidir (Başar vd., 2013:8).

### 1.2.3. Öncü Olma

Bu kavram uygulamaya dönük bir kavram olup girişimci kişinin başkalarını takip etmeden, kimsenin göremediği fırsatları görüp, bu fırsat ve yenilikçi fikirleri zaman kaybetmeden iş planına dökerek faaliyete geçmesidir. Bir bireyin girişimci olabilmesi için yenilikçi bir fikri hızlıca uygulamaya döküp gerçekleştirmesi gereklidir (Başar, Tosunoğlu ve Demirci 2001:89).

### 1.2.4. Rekabetçi Düşünce

Rekabet, pazara yeni ürün ve hizmet sunmak isteyen işletmelerin eylemlerini, doğrudan doğruya veya dolaylı olarak etkileyen unsur olmaktadır. Rekabet, girişimcilerin piyasada sürekli var olabilmeleri için tüketicilerin talepleri doğrultusunda kaliteli ürünler üretmeleri, verimli çalışmalarını ve tüketici yönlü olmalarını sağlamaktadır (Başar vd., 2001:89).

## 1.3. GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Girişimcilik konusunun ele alındığı araştırmalarda temel nokta, girişimcilerin girişimci olmayan bireylerden ayırt edici özellikleridir. Bu farklılıkları göstermek için çalışmalar, genellikle girişimcinin kişilik özelliklerine değinmektedir (Ercan, 2017: 26). Girişimci kişilik özellikleri, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde yorumlanmaktadır. Bygrave (1989: 13) kontrol, başarılı olma, risk alma ve belirsizliğe karşı hoşgörülü olma olarak sınıflandırmaktadır. Robinson, Huefner ve Hunt (1991, 42-50) girişimcinin özelliklerini yenilikçilik, başarı, kontrol etme ve kendine güven olarak belirtmiştir. Koh (1996) ise kişilik özelliklerini yedi başlık altında toplamıştır. Bunlar; yenilikçilik, kontrollü olmak, kararlılık, risk alma, özgür olma, fırsatları fark etme ve insan ilişkileridir.

- Başarılı girişimcilerde bulunan ortak özellikleri maddeleyecek olursak;
- Risk alabilen
- Hızlı düşünebilen ve hızlı karar alabilen
- Kararlı olma
- Kontrol odaklı olma

- Çok yönlü düşünebilme
- İş bitirici olabilme
- Yüksek seviyede kendine güvenme
- İkna kabiliyeti yüksek olma

Girişimci kişi, ekonomik kaynakları, verimliliği yüksek olan alanlara yönlendirebilen, ortaya çıkardığı yeni fikirler ile üretim kaynaklarını birleştirip, üretim faktörlerine dönüştürebilen yönüyle topluma karşı önemli görevler üstlenmekte ve bu görevlerle toplumsal ve ekonomik büyüme ve kalkınmada önemli bir aracı haline gelmektedir (Çöğür, 2016: 67). Bu noktada girişimciliğin ekonomik ve sosyal olmak üzere iki temel önemli fonksiyonu bulunduğu göze çarpmaktadır. Girişimciliğin ekonomik alandaki önemliliği maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralanabilir (www.bakaml-forum.com):

Girişimciliğin ekonomik açıdan önemi:

- İşsizliğin azaltılmasında (istihdam sağlamak),
- Yeni ürün ve hizmetler sağlama,
- Birçok yeni iş imkânlarının ortaya çıkmasında,
- Ekonomik büyümenin daha hızlı sağlanması,
- Teknolojideki değişim ve gelişim ile üretim verimliliğini arttırması,
- Refah düzeyinin arttırılarak orta sınıfın güçlendirilmesi,
- Bölgeler arası dengesizliğin azaltılması veya yok edilmesi,
- Özelleştirme sürecinde hız sağlama,
- Kamu kesiminde artan istihdamı azaltma.
- Girişimciliğin sosyal açıdan önemi:
- Birçok yeni fikirleri toplumun yararı için mal ve hizmete dönüştürme,
- Değer oluşturma,
- Bireylere cesaret ve güç katarak toplumsal gelişmeye katkı sağlama,
- Kadınların toplumda, kadın girişimciler olarak yer almalarını sağlama,
- Toplumda yenilikçi/değişimci bir sürece girmektir.

## 1.4. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ

Girişimcilik kavramı, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi ile birlikte giderek önem kazanmaya başlamış (Müftüoğlu ve Durukan, 2004:6), sürekli fırsatların araştırıldığı yönetsel bir davranış olarak nitelendirilmiş ve toplumun her alanında veya sektöründe karşımıza çıkan bir olgu haline gelmiştir (Karadal, 2004:359). Orta çağdan günümüze kadar birçok araştırmacı tarafından tanımlanmaya çalışılan kavramın hem işletme hem iktisat literatüründe dikkat çeken bir konu olduğu görülmektedir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004:6). Kavramın sadece ticari anlamda ele alınmaması farklı girişimcilik türlerinin de ortaya çıkmasına yol açmıştır (Karadal, 2004:359).

Girişimciliğin ele alınma biçimleri orijinallik, ortaya çıkma, organize olma, şekillenme ve icra edilme olarak ifade edilmekte; literatürde ise daha çok düşünsel, organize olma ve eylemsel biçimlerine göre sınıflandırıldığı görülmektedir (Şekerdil, 2016: 26). Bu bağlamda literatürde yer alan bazı girişimcilik türlerine aşağıda yer verilmiştir:

*Orijinal Girişimcilik*, girişimcinin bağımsız olarak sıfırdan başlayıp hayallerini ilk defa orijinal haliyle kendi yeterlilikleri (algı, güç, bilgi, yetenek, ustalık, beceri, deneyim gibi yetiler) ile beraber gerçeğe dökmesidir (Şekerdil, 2016:27).

*Çevreci (Eko) Girişimcilik*, eko-girişimcilik veya literatürdeki diğer isimleri çevreci girişimcilik ve yeşil girişimcilik çevresel faktörleri göz önünde tutarak girişimcilik faaliyetinde bulunmaktır (Aracıoğlu, Demirhan, Tatarlar ve Zalluhoğlu, 2016:58). Eko girişimciler geleneksel girişimciler gibi fırsatları yakalayıp yüksek düzeyde risk alarak fikri iş planına dökmektedirler. Ancak bu eylemleri gerçekleştirirken odak noktaları doğal çevreyi korumaktır. (Farinelli, 2011:43). Kâr elde etme amaçlarından ziyade çevrenin korunması ve sürdürülebilirliği daha önemli olmaktadır.

*Kamu girişimciliği*, kamusal problemlerin çözümünde daha etkin bir yöntem olarak kullanılan insan gücü ve maddi kaynakları benimsemektedir. Kamu girişimciliği, daha az bürokrasi sağlama, daha çok esneklik kazandırma, kamu örgütlerinin tüketici istek ve ihtiyaçlarını daha kaliteli sunma, daha çok yenilikçi ve rekabetçi olarak etkinliği artırmaktadır (Karaca, Özdevicioğlu ve İnce, 2016:97).

*Fırsat girişimciliği*, var olan fırsatları görerek kârlı olabilecek alanlarda geleceğe yönelik öngöründe bulunarak yatırım yapmaktır. Bu fırsatlar pazarda var olmamasından veya ürün ve hizmet olarak sunulmamasından ya da rakiplerin istenilen düzeyde üretmemesinden kaynaklanmaktadır (Şekerdil, 2016:29).

*Sosyal girişimcilik*, sosyal hizmet ve sosyal politika kavramları gibi gelişmekte olan bir konudur. Sosyal girişimcilik, ekonomi politikalarında ilk başlarda değer göremese de son zamanlarda birçok devletlerin uygulamış olduğu politikalarda yerini almaktadır. Sosyal girişimcilik daha bilinçli, daha modern ve sistematik kurallar bütününde yer almaktadır (Taş ve Şemşek, 2017:482).

Sosyal girişimcilik tanımları birçok araştırmacı tarafından ele alınsa da üzerinde bir uzlaşa sağlanamamaktadır. Sosyal girişimciliği bir grup araştırmacı sosyal değer oluşturmak için finansman kaynaklarını kullanan girişim türü olarak ele almaktadır. Diğer bir grup, sektörler arası yürütülen faaliyetleri sosyal sorumluluk adı altında tanımlamaktadır. Bir diğer grup ise kâr amacı gütmeyen veya sosyal sorumluluk üstlenen işletmelerin faaliyette bulunurken sosyal problemlerin azaltılması ve sosyal değişimin desteklemesi olarak yorumlamaktadır (Demirtaş ve Kalyoncu, 2015:4).

*Girişimci girişimciliği*, odak noktasında yenilikçilik ile ileri görüşlülük olup, fırsatları takip eden ve yakalayan türde girişimcilik türü olmaktadır. Girişimci girişimciliğinde yüksek büyüme potansiyeline veya bu potansiyele sahip yeni girişimlere yatırım yapılmaktadır. Girişimci girişimciliğine son zamanlarda hızla yaygınlaşan Melek Yatırımcılık örneği verilebilir (Yalçın, 2018:48).

*Yaratıcı girişimcilik*, mevcut mal ve hizmetin veya yeni bir fikrin tasarımı, fiyatı ve kalitesi açısından iyileştirmeye gidilerek pazara sunulmasıdır. Yaratıcılık, girişimin oluşturulmasında tek bir faktöre bağlı olmamaktadır. Girişimsel sürecin içinde yaratıcılık, sosyo-kültürel açıdan insan kaynaklarının kişilik yönünden gelişmesine, bilgiye, iş eğitimi ve değerine, ortaya çıkarılan projelere göre şekillenmektedir (Kıvılcım, 2016:22).

*Akademik girişimcilik*, genellikle girişimciliğe ilişkin uygun olan çerçeveler ve kavramsallaştırmalar konusunda kurumsal girişimcilik bakış açısından üniversite ortamında ele alınmaktadır (Demirtaş, 2014:193).

*Küresel girişimcilik*, ekonomik faaliyetlerin sadece bölgesel veya ulusal düzeyde olmayıp sınırları aşarak işletme için yenilikçi değer yaratan, proaktif ve risk alan kişilik davranışlarının bileşimi olarak ele alınmaktadır (Karadal, 2004:339).

*Stratejik girişimcilik*, girişimcilik eylemlerinin stratejik bakış açısıyla gerçekleştirilmesidir. Küreselleşmenin giderek arttığı örgütlerde ve pazarlarda stratejik girişimcilik rekabet avantajını geliştirerek örgütlerin yeniliklerini ortaya koymasını sağlamaktadır (Karadal, 2014:43).

## 1.5. İÇ GİRİŞİMCİLİK

### 1.5.1. İç Girişimcilik Kavramı ve Önemi

İç girişimcilik kavramı, gerek organizasyonel gerek ekonomik alandaki gelişmede giderek dinamik bir unsur hâline gelmektedir. Akademisyenler ve uygulamacılar tarafından 1980’li yıllardan beri ilgi gören kavram kısaca “faaliyet halindeki organizasyonlarda girişimcilik” olarak tanımlanan kavramın ilgi görmesinin temelinde iç girişimciliğin gerek işletmelerin ekonomilerini geliştirmesi gerek kârlılık bakımından yenilemesi ve performanslarını iyi hale getirmesi nedeni yatmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007:86).

Rekabetçi ortamın giderek arttığı günümüz koşullarında işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için rekabet ortamında üstünlük kazanmaları ve bu üstünlüğü sürdürebilir hale getirmeleri gerekmektedir. İşletmeler başarılı olabilmek için esnek olup rekabet koşullarına ayak uydurmalı veya bu durumu hızlı bir şekilde gerçekleştirmelidir. Başarılı olabilmek için son zamanlarda çözüm önerisi olarak sürekli yenilik yapmak ve farklı olmak ileri sunulmaktadır (Christensen, 2004,302). Günümüzde bu söylenenler iç girişimciliği örgütte yaratıcılığa ve yeniliğe kapı açan bir kavrama getirmektedir (Carrier, 1996:1).

Araştırmacıların yıllardır faaliyet halinde olan organizasyonların girişimcilik ile ilgili çabalarını tanımlamak için çeşitli terimler veya kavramlar kullandıkları görülmektedir. İç girişimcilik daha çok orta ve büyük ölçekli organizasyonlar da girişimcilik eğilim ve davranışlarını açıklamak için kullanılmaktadır. Kavram aynı anlamda veya ilgili kavramlar ile de kullanılmaktadır. (intrapreneurship) iç girişimcilik

(Pinchot, Carrier, Antoncic ve Hisrich), (corporate venturing) şirket girişimciliği ( Miles ve Covin, Macmillan, ve George), (internal corporate entrepreneurship) kurum içi girişimcilik, (Schollhammer ve Jones ve Butler ), (corporate entrepreneurship) kurum girişimciliği (Covin ve Slevin, Guth ve Ginsberg, Covin ve Miles, Zahra ), (continued entrepreneurship) sürekli girişimcilik (Davidson) ve (firm-level entrepreneurial orientation) firma seviyeli girişimcilik eğilimi (Knight, Lumpkin ve Dess) kavramın farklı kullanıldığına dair örnekleridir (akt. Ağca ve Yörük, 2006:163). Genel olarak bakıldığı zaman kavramların çoğu büyüklükleri ne olursa olsun faaliyet içinde olan işletmelerin iç girişimcilik olgusunu ve girişimciliğe eğilimlerini göstermektedir (Ağca ve Kurt, 2007,87).

İç girişimcilik kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde bağımsız girişimcilik kavramıyla karıştırıldığı görülmektedir. Bu kavramlar birbirleri ile ilişki içinde olsa da anlamsal olarak farkları bulunmaktadır. İç girişimcilik, literatürde en geniş anlamıyla var olan organizasyonlarda gerçekleştirilen girişimcilik türü şeklinde ifade edilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2004:520). Bağımsız girişimcilik ise, kâr elde etmek amacıyla, risk üstlenerek sahip olduğu sermayeyi yatırıma çevirip mal ve hizmet üreten kişi olarak ifade edilmektedir (Söker, 2016: 11).

İç girişimcilik ile bağımsız girişimcilik kavramları arasındaki farklılıkları Shrader ve Simon (1997), “kaynaklar”, “stratejiler” ve “performans seviyeleri” şeklinde ele alarak sınıflandırmıştır. Kaynaklar açısından incelenecek olunursa iç girişimciler faaliyetleri için gerekli kaynakları mevcut firmadan veya sponsor olan firmalardan sağlamaktadır. Bağımsız girişimcilerin ise böyle bir şansı yoktur. Bağımsız girişimciler dış kaynaklardan sermaye ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Diğer bir taraftan iç girişimciler ana firmanın sahip olduğu marka unvanı ve pazarlama yeteneklerini de kullanırken bağımsız girişimciler bu konuda sınırlıdır (Ağca ve Yörük, 2006:166). Böyle bir durumda bağımsız girişimciler kaynaklarını etkili kullanamazsa iş yerleri kapatılabilir ancak iç girişimcilerin böyle bir riski olmayıp sadece işlerini kaybetme riskleri vardır (Gürel, 2012: 67).

İç girişimci kavramı ilk olarak 1985 yılında Gifford Pinchot tarafından ele alınmıştır. Pinchot, iç girişimciyi firma içinde bir iş fikrini gerçekleştirmek için sorumluluğu üstlenen kişi olarak ifade etmektedir (Pinchot, 1985:15). Drucker, iç



girişimciyi bir organizasyonun içinde girişimci karakteri sergileyen kişi olarak tanımlarken, Miner, kâr amacı ile faaliyette bulunan bir organizasyonda yeni fırsatlar ve yeni fonksiyonlar geliştiren yönetici olarak tanımlamaktadır (Güner, 2013:16).

İç girişimcilik kavramı, artan ilgiye rağmen uluslararası kesin olarak kabul görmüş bir tanıma ulaşamamıştır. Literatürde yapılan çalışmalarla iç girişimcilik, bir organizasyonun tüm yenilikçilik, stratejik olarak yenilenme ve yeni bir iş kurma faaliyetlerinin tümü olarak ifade edilmektedir (Gürel, 2012:58). John Naisbitt 1986 yılında yayımladığı “*İşletmenin Yeniden Keşfi*” kitabında iç girişimcilik kavramına mevcut işletmelerin yeni ürünler ve yeni yöntemler bulmaları için önemli bir unsur olarak değinmektedir. Rosebeth Moss Kanter de 1990’da yayımladığı “*Devler Dans Etmeyi Öğrenince*” adlı kitabında, işletmelerin rekabet edebilirliği için iç girişimcilik kavramına önem vermeleri gerektiğini söyleyerek kavramın işletmeler için ne kadar önemli bir unsur olduğuna dikkat çekmektedir (Başar ve Tosunoğlu, 2006, 125).

The American Heritage Dictionary, iç girişimciliği oluşturduğu bir fikri risk alma ve yenilik yapma yoluyla kârlı bir sonuca dönüştüren kişi olarak ele almaktadır (Hill, 2003:19). Diğer taraftan Zahran (1991: 260-261) iç girişimciliği kurumsal girişimcilik olarak, işletmelerin rekabet gücünü arttırmak için mevcut firmalar tarafından yeni işler oluşturma süreci şeklinde görmektedir. Antoncic ve Hisrich (2001:498) örgütün büyüklüğüne bakılmadan yeni iş yatırımlarına ve yeni hizmet, ürün, yönetim teknikleri, rekabet, teknoloji gibi yenilikçi aktivitelere götüren bir süreç olarak ele almaktadır. Lumpkin ve Dess ise (2001, 432) iç girişimciliği yeni fikirlerin girişimci zihniyetin hâkim olduğu işletmelerde kovalandığı süreç olarak görmektedir.

Covin ve Slevin (1989), iç girişimciliği, tutucu işletmeler ile girişimci işletmeler arasındaki fark olarak ifade ederken; Damanpour’e (1991) göre iç girişimcilik, işletmelerde yenilik kavramının gerçekleştirilebilmesi için gerekli ortamı sağlayan unsurdur. Morris ve Kuratko, (2000) ise kârlılığ ve rekabet gücünü arttırmak için örgüt içinde yeniliklerin gerçekleştirilmesi ve girişimcilik ruhunun teşvik edilmesidir.

İç girişimcilik kendi yeteneğini kanıtlamış kişilerin örgütsel ağ veya kurulu bir işletme içerisinde diğer insanlarla iletişime geçerek kendilerini tanımlarına fırsat oluşturan ve bir başka girişimciliğin içinde kendine yaşama imkânı bulan girişimcilik türü olarak değerlendirilmekte (Uçar ve Erçelik, 2017:165-166) ve temelinde

girişimcilik düşüncesini örgütün içine doğru yayma yatmaktadır. Mevcuttaki bir işletmeyi risk alma, rekabet davranışı ve yenilik davranışları yoluyla örgütü canlandırma, harekete geçirme, örgütün ana düşüncesini yenileme ve örgütte yeni bir girişim yaratma olarak amaçlamaktadır (Naktiyok ve Kök, 2006: 78-79).

Günümüzde giderek iç girişimciliğin önemini birçok işletme anlamaktadır. Sayısı gittikçe artan rakipler, geleneksel işletmelerin yetersiz kalışı nitelikli iş görenlerin işlerinden ayrılarak girişimci olmaları, artan uluslararası rekabet bu ilginin çoğalmasının nedenlerinden birkaçı olabilmektedir. Bu nedenle birçok işletme yenilikçi olmaya zorlanılmaktadır. Böylelikle işletmeler iç girişimciliği geliştirmenin yollarını aramaktadır. Bu arayışa girmeyen işletmelerin personel kaybı, gerileme ve durgunluk sonuçlarıyla karşılaşması kaçınılmazdır (Başar ve Tosunoğlu, 2006,126-127). Bu bağlamda Kuratko (1990) işletmelerde iç girişimcilik üzerine artan önemin sebeplerini şu şekilde ifade etmektedir (Aktaran: Gürel, 2012):

- İşletmelerin gerileme ve durgunluktan kaçabilmesi için pazarda ihtiyaç olan yenilik, değişim ve geliştirmenin yapılabilmesi,
- İşletmelerin geleneksel yöntemlerinin zayıflaması,
- Yenilikçi personel veya müşterilerin bürokratik işletmelere olan inançlarının kaybı sonucunda işletmede meydana gelebilecek personel ve müşteri kaybı

Örgütlerde girişimsel bir kültür oluşturarak, yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesi olarak görülen iç girişimciliğin (Gürel, 2012:57) işletmelerin yenilik yapabilmesi için bir zihniyet olarak yaygın olması önem taşımaktadır. Girişimcilik faaliyetlerinin sonucunda oluşan ürün, sistem süreç ve teknoloji işletmeyi rakiplerinden uzaklaştırarak sürdürülebilir yeniliği sağlamaktadır. İç girişimcilik büyük işletmelerin karşı karşıya kaldığı yenilik yapma eksikliğini ve durgunluğu değiştirebilmektedir. Büyüklüğün getirdiği politika ve prosedürler, minimum risk aldirarak kendi fonksiyonel rollerini gerçekleştirmelerine izin verebilir. Bu nedenle birçok büyük ölçekli işletme yöneticileri kural yerine getirici niteliğine bürünmektedir (Naktiyok ve Kök, 2006:80).

### 1.5.2. İç Girişimciliğin Özellikleri

İşletmenin onayı dâhilinde her türlü bölümde çalışabilecek kapasiteye sahip olan iç girişimciler, pazarlamadan halkla ilişkilere, yönetimden finansa her türlü alanda çalışabilmektedir. Bu noktada iç girişimciler işletmenin bütçesi, kuralları, alışagelmış örf ve adetleri ile karşı karşıya kalabilmektedir (Başar ve Tosunoğlu, 2016:127). Bu durum işletmelerin iç girişimcilere fikirlerini ve hayallerini gerçekleştirebilme olanağını sağlamalarını bir ihtiyaç olarak ortaya çıkarmaktadır (Şekerdil, 2016:34).

İç girişimci, girişimci bir kişinin sahip olduğu özellikleri taşımakta olup; yenilikçi, enerjik, risk alan, esnek ve yaratıcı gibi özelliklerle nitelendirilmektedir (Serikan ve Arat, 2013:58). Diğer taraftan Pinchot iç girişimcinin genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Katrinli, 1994; Aktaran: Başar ve Tosunoğlu, 2016):

- İşletmenin var olan kaynaklarını özgür bir şekilde kullanmak ister, amaca yönelik yaptığı çalışmalarda motive kaynağı kendisidir ve karşılığında takdir görmek ister,
- Kendine zaman sınırı koyup işlerini bu plana göre uygular,
- Çalıştığı işletmede girişimcilik özelliğini göstermek için maddi ve manevi destek talep eder,
- Özgüveni yüksektir,
- Çalışma alanının temel noktası müşteriler ve örgüt içindekiler oluşturur,
- İşten atılma korkusu olmayıp bu durumu bireysel bir risk olarak görür, risk alma düzeyi orta derecedir,
- Pazar araştırma ve değerlendirme kısmını kendisi yapar,
- Onun için en önemli güç özgürlüktür, statü sembollerini sevmez,
- Örgütte düzen konusuna duyarlıdır,
- Geleceğe dönük esnektir,
- Çevreye duyarlıdır,
- Yönetim seçenekleri oluşturur,
- Ekip çalışmasına cesaret verir,
- Tartışmaları açık bir şekilde destekler,
- Koalisyonları destekleyici şekilde oluşturur,

- Yaptıklarını doğrulamada diğerlerini inandırmaya çalışır,
- Yapmak istediği konularda ısrarcıdır ve direnir,
- Başarma ihtiyacı yüksek olup lider ve özel olma isteği vardır,
- Kontrol yeteneğine sahiptir,
- Problem çözebilir,
- Araştırma ve sorgulama yapabilir,
- Yenilikçidir.

Stratejik açıdan incelendiği zaman iç girişimciler, fırsat ve tehditleri kendi bilgileri doğrultusunda değerlendirerek yeni ürün üretmektedirler ve bunu örgütün adı altında hayata geçirebilmektedir. Bunları gerçekleştirirken örgütün katı kuralları ve prosedürleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Bağımsız girişimciler ise katı kural ve prosedürlere maruz kalmamaktadır. Bağımsız girişimcilerin uygulayacağı strateji ve politikalarda kuralları kendileri belirlemektedir. Ancak iç girişimcilerin örgütün belirlemiş olduğu kurallara uymak zorunluluğu vardır (Dollinger, 2008:387).

Performans seviyeleri incelendiği zaman girişimcilerin iç girişimcilere göre motivasyonları daha güçlü olmaktadır. Çünkü iç girişimciler bir kaynağa ulaşırken bürokratik yapı ve uzun karar mekanizmalarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu uzun bekleme iç girişimcilerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla ilgili olarak literatür, yönetsel ve bağımsızlık açısından daha özgür olan bağımsız girişimcilerin, kaynaklara rahatlıkla ulaşabilen iç girişimcilerden, girişimde performans olarak daha avantajlı olduğu söylenmektedir. Burada vurgulanmak istenen, kaynakların etkili kombinasyonun ve yararlanılmasının kaynaklara daha çok sahip olmaktan önemli olduğudur (Ağca ve Yörük, 2006:168).

### **1.5.3. İç Girişimcilik Süreci**

İç girişimcilik mevcut olan bir organizasyon içerisinde, var olan ve olması gerektiği ilişkileri ortaya koyduğundan her örgütün girişimcilik süreci içinde karşı karşıya kalacağı unsurlar farklılık göstermektedir. Bununla birlikte değer yaratmak amacı ile oluşturulan girişimcilik olgusunun temelinde, fırsatları fark etmek ve bu fırsatları yaratıcı bir şekilde kaynaklar ile bütünleştirmek yatmaktadır (Naktiyok ve Kök, 2006:81). Fırsatların farkına varılması ve etkili bir şekilde kullanılması için örgüt

içinde iç girişimci ile yönetim arasında sıkı bir işbirliği gerekmektedir. İç girişimci ve yönetim, fırsatları yakalama ve kullanma konusunda ortak bir görüşe sahip olması önemlidir (Kanbur, 2015:49). Naktiyok ve Kök (2006)'e göre girişimcilik süreci; fırsatlar, kaynaklar ve örgüt şekli olgularından oluşmaktadır. Temel süreçte ise iç girişimci yer almaktadır. Menzel (2007)'e göre iç girişimcilik süreci fırsatların fark edilmesiyle başlar. İkinci aşaması, değer yaratacak kaynakların etkili kullanılmasıdır. Son aşaması, fırsatların etkili kullanımıyla ürün ve hizmet oluşturma yani yenilik yapmayla sonuçlanmaktadır.

Bir örgütte girişimcilik davranışlarının gerçekleştirilebilmesi için çalışan kişilerin girişimcilik davranışlarını ve girişimcilik düşüncesini engelleyecek uygulamaların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Standart prosedürler, sıkı denetimler, esnek olmayan uzun dönemli planlamalar, riskten kaçma, uyumlu çalışanları terfi ettirme gibi geleneksel yönetimin olduğu anlayıştan uzak durmak bu noktada etkili bir yöntem olarak görülmektedir (Naktiyok ve Kök, 2006:82). Aynı doğrultuda iç girişimcilik sürecinin etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için çalışanlara; özgürlük ve özerklik gibi nitelikleri ile yenilik yapma imkânı veren kurumsal bir yapının oluşması büyük önem arz etmektedir (Söker, 2016: 17).

#### **1.5.4. İç Girişimcilik Boyutları**

İç girişimcilik, var olan bir organizasyonu, risk alma, rekabet davranışları, yenilik, ve satışlar yöntemiyle yeniden canlandırıp harekete geçirerek organizasyonu ve ana fikrini değiştirmeyi, organizasyonun içerisinde girişimsel bir faaliyeti gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (İçerli, Yıldırım ve Demirel, 2011:179). Temelinde organizasyon içinde yaşanan problemleri çözmek, rekabetçiliği, organizasyonun iç dinamiklerini kullanarak arttırmak, çalışanların daha çok üretim sürecine katılmaları yaklaşımını içermektedir (Şekerdil, 2016:38).

İç girişimcilik ile ilgili literatür dikkate alındığında, iç girişimcilik boyutlarının iki farklı yaklaşım içerisinde belirtildiği görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki “girişimcilik eğilimi (Entrepreneurship Orientation)” olup akımın öncüleri (Miller ve Friesen, 1983) iç girişimcilik boyutlarını risk alma, yeni ürün geliştirme ve proaktif davranma olarak belirlemiş (Lumpkin ve Dess, 1996) özerklik, rekabetçi girişkenlik,

yenilikçilik ve proaktif davranış olarak açıklamış (Covin ve Slevin, 1991) ise proaktif davranma, risk alma, yenilikçilik, (Knight, 1997) risk alma, proaktiflik, (Morris ve Kuratko, 2002:67) risk alma, yenilikçilik, proaktif davranma şeklinde sıralamaktadır (Onay ve Çavuşoğlu, 2010:50).

İç girişimcilik boyutları içinde ikinci yaklaşım “kurum içi girişimcilik (İnternal Corporate Entrepreneurship)” olarak adlandırılmış olup boyutları; kendini yenileme, stratejik yenilenme, yenilikçilik ve içsel olarak bir işi girişimini başlatma olarak ortaya koyulmuştur (Ağca ve Kurt, 2007:92). Yaklaşımın öncüleri ise (Zahra, 1995) finansal performans ile şirket girişimciliği finansal çıktıları arasındaki ilişkiyi, (Stopford ve Baden-Fuller, 1994) şirket girişimciliğinin ne şekilde oluşturulacağına ilişkin araştırmaları, (Guth ve Ginsberg, 1990) şirket girişimciliği ile ilgili faktörler şeklinde sıralama yapılabilir (Onay ve Çavuşoğlu, 2010:50).

Antoncic (2000) ve Antoncic ve Hisrich (2003) yapmış oldukları çalışmalarda iç girişimcilik boyutlarını yedi boyutlu kavram içinde ele alıp sınıflandırmaktadırlar. Bu boyutlar; risk alma, yenilikçilik, özerklik, proaktiflik, kendini yenileme, yeni girişim başlatma ve stratejik yenileme olarak sınıflanmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007:93). İç girişimcilik boyutları birçok araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde ele alınmakta olup Tablo 1’1’de yaygın olarak bilinen iç girişimcilik boyutları ele alınmıştır.

**Tablo 1.1.** İç Girişimcilik Boyutlarının Sınıflandırılması

Boyutlar	Tanımlar	Kaynaklar
<b>Yenilik Yapma</b>	Yeni olan ürünleri, hizmetler, süreçleri, teknolojileri ve metotların meydana getirme	Covin ve Slevin(1991); Lumpkin ve Dess(1996); Knight(1997); Antoncic ve Hisrich(2001); Morris ve Kuratko(2002)
<b>Risk Alma</b>	Yeni fırsatları değerlendirmek amacıyla belirsizlik ortamında dahi yatırım kararları alma ve stratejik eylemlerde bulunma	Miller ve Friesen(1983) Covin ve Slevin(1991) Lumpkin ve Dess(1996-2001) Hornsby vd.(2002) Morris ve Kuratko(2002) Antoncic ve Hisrich(2003)
<b>Proaktiflik</b>	Özellikle üst yönetimin olduğu, organizasyonda öncü davranma ve ilk girişimi başlatma eğilimi	Miller ve Friesen(1983) Covin ve Slevin(1991) Lumpkin ve Dess(1996-2001) Knight(1997) Morris ve Kuratko(2002) Antoncic ve Hisrich(2003)
<b>Özerklik</b>	Bir birey, grup ya da organizasyonun bir fikri ya da vizyonu ortaya koyma ve onu başarmada sergilediği bağımsızlık	Zajac vd.(1991) Lumpkin ve Dess(1996) Culhane(2003)
<b>Yeni İş Girişimi Başlatma</b>	Var olan örgüt içinde yeni ürünler, yeni işler ve yeni özerk birimler veya yarı özerk firmaları meydana getirme	Zahra(1991, 1993a, 1995) Stopford ve Baden-Fuller(1994) Zahra ve Covin(1995) Antoncic(2000) Antoncic ve Hisrich(2001)
<b>Kendini yenileme/ Stratejik Yenilenme</b>	Amaç ve stratejilerin yeniden formüle edilip iş konseptinin yeniden tanımlanması	Guth ve Ginsberg(1990) Zahra(1991, 1993) Stopford ve Baden-Fuller(1994) Antoncic(2000) Antoncic ve Hisrich(2001, 2003)
<b>Rekabetçi Girişkenlik</b>	Rakiplere karşı öncü olmak veya pazarda doğrudan ve yoğun biçimde rakiplere meydan okuma	Covin ve Covin(1990) Lumpkin ve Dess(1996) Antoncic(2000) Antoncic ve Hisrich(2003)

**Kaynak:** (Ağca ve Yörük, 2007:92).

Tablo 1.1’de iç girişimcilik boyutları, bireylerin girişimci davranış ve özelliklerini tanımlamak için oluşturulmuştur. Organizasyonların ve kişilerin iç girişimcilik davranışlarını ölçebilir ancak kişilerin ve organizasyonların girişimci adayı olup olmadığına dair kesin bir ifade söylenememektedir. Bu çalışmada yukarıda bahsi geçen iç girişimcilik boyutlarından yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ve özgüven boyutları dikkate alınmıştır. Boyutlarla ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

#### 1.5.4.1. Yenilikçilik

Yenilik, bir süreci ifade ederken aynı zamanda bir sonucu da dile getiren kavramdır. Yenilik, bir süreci ve bu sürecin içindeki fikri sonucunda talep edilebilecek bir ekonomik değere, yeni ya da geliştirilmiş bir üretime ya da dağıtım sistemlerine veya yeni bir sosyal hizmete dönüştürmeyi ifade etmektedir (Arıkan, 2004:91). Yenilik, girişimci bireylerin bir işi veya hizmeti meydana getirebilmesi için değişiklik yapmalarını sağlayan bir disiplin, araç ve öğrenme ve uygulama yetenekleridir (Işık, 2018,61). İç girişimcilik kapsamında yeniliği, yeni ürünlerin oluşturulmasını, mevcut ürünlerin ve yeni yöntemlerin geliştirilmesini ve yeni prosedürlerin belirlenmesini içermektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001:498). İç girişimcilik için değerli bir unsur olan yenilikçilik (Knight, 1997:213) eğiliminin yüksek olduğu bir örgütte iç girişimcilik faaliyetlerinin de yüksek olduğu böylelikle iç girişimcilerin yeniliğe açık kişilerden meydana geldiği düşünülebilir (İçerli vd., 2011:180). Birçok araştırmacıya göre iç girişimciliğin odak noktası yenilikçilik olmaktadır. İç girişimcileri de yenilikçi ve yaratıcı olarak görmektedirler (Ağca ve Kurt, 2007:93). Yenilikçi süreçler işletmelere daha hızlı üretim, daha az maliyet, daha hızlı dağıtım, daha fazla kalite ve daha fazla müşteri avantajı sağlamaktadır (Ağca ve Kandemir, 2008:215). İç girişimcilik yenilik becerilerinin elde edilebilmesi için mevcut işletmenin temel yeteneklerini güçlendirme ve yükseltmesine odaklanılmasıdır (Kozak ve Yılmaz, 2010:89).

#### 1.5.4.2. Proaktiflik

Bir işletmede yeni ürün ve hizmetleri denetlemek, yeni pazarlara açılmak, yeni yönetsel ve teknoloji uygulamak, strateji belirlemek, rakiplerini takip etmektense birinci sırada yer almayı tercih etmeye proaktiflik denilmektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010:89). Proaktiflik, gelecekte ortaya çıkabilecek problemlerden, ihtiyaçlardan ve değişimlerden önce harekete geçmek olup yönetimde yaşanan olayların arkasından gitmeyi değil geleceğe yön vermeyi ifade etmektedir (Karadal, 2014:384). Temelde fırsatları etkili değerlendirmek için harekete geçme dürtüsü olan iç girişimciler proaktiflik çabaları açısından bakıldığında pazarda, rakiplerine göre temel faaliyet alanlarında ürün ve hizmetleri, teknolojileri ve yönetim tekniklerini daha önceden sunmaktadır (İçerli vd., 2011:180). Kavram öncü olmak ile ilgili olup proaktifliği yüksek olan bireyde



girişkenlik gösterir ve yeni fırsatları takip ettirip yeni pazarlara girmeyi cesaretlendirir ve değişim bitinceye kadar kararlılığını devam ettirmektedir (Şekerdil, 2016: 40). Öncü olmak yeni fırsatları takip etme ve kovalamada ve gelişen pazarlara katılma bakımından firma seviyesindeki girişimcilik faaliyetleriyle yakından ilgilidir. Girişimciliğin bir yönünü ortaya çıkaran bu durum, genel olarak iç girişimcilik boyutu olan proaktiflik kavramı ile ifade edilmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 95).

#### **1.5.4.3. Özgüven**

Özgüven, kısaca hedeflere ulaşmak için yapılabirlik inancına sahip olma diye tanımlanabilir. Örgüt içerisinde bireylerin veya ekiplerin yaratıcı ve yenilikçi fikirler sunması için gerekli özgür ortamın sağlanması olarak da ifade edilebilir (Kızıloğlu ve İbrahimoglu, 2013:106). Özgüven bireyin kendi yargı, düşünce, yetenek ve kararlarına güvenmesidir. Bilimsel olarak bir işletmede özerklik arttırılınca yaratıcılığında artış göstereceği ortaya koyulmuştur (Duran ve Saraçoğlu, 2009:144). İşletmelerde iç girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için işletme içinde ilk olarak çalışanların öz güvelerinin sağlanması ve özgürlüklerinin kısıtlanmaması gerekir (Kayış, 2010:73). Özgüven kavramı öz yeterlilik ve algılanan yeterlilik olarak da kavramsallaştırılmıştır. Bazı araştırmacılar ise özgüven ve öz yeterliliği birbirinden ayırt etmektedir. Öz yeterlilik, özgüven araştırmalarında teorik unsur olarak ele alınmaktadır (Şekerdil, 2016:41). Özgüven ve öz yeterlilik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde aynı ifadelerle sadece kavramsal olarak özgüven yerine öz yeterlilik, öz yeterlilik yerine özgüven adı altında girişimcilik özelliklerinin açıklandığı görülmektedir ve literatürde kesin bir ayırımın yapılmadığı dikkat çekmektedir (Şekerdil, 2016:42).

#### **1.5.4.4. Risk Alma**

Risk, belirsizlik ortamında kaybetme olasılığı olmasına rağmen yatırım kararları için fırsatları değerlendirmektir (Zeren, 2012:101). Risk alma bağımsız girişimcilerin en ayırt edici özelliği olup iç girişimciliğin de bir boyutu olarak kabul edilmektedir (Ağca ve Yörük, 2007:94). Risk alma, sonuçları bilinmeyen başarısızlığın maliyetinin yüksek olduğu büyük miktarda kaynağa yatırım yapma isteğini ifade etmektedir (Obeidat, 2016:482). Risk alma konusunda iç girişimcilerin hangi tür riskleri ne ölçüde ve hangi

şartlarda aldığı önemlidir ve risk bu ölçülerde değerlendirilmelidir (Uzun, 2018:57). Girişimcilik davranışını doğrudan etkileyen kavram girişimcilere yeni ürünler, yeni pazarlar, yeni teknikler, yeni teknolojiler, yeni hizmetler, yeni yatırımlar ve yeni stratejiler konusunda risk aldırılmaktadır.

### **1.5.5. İç Girişimcilik Türleri**

Girişimcilik kavramında olduğu gibi iç girişimciliğin de literatürde farklı türleri olduğu görülmektedir. Nitekim Karadal (2014:3869) iç girişimciliği sürdürülebilir yenileme, organizasyonel iyileştirme, stratejik yenileme ve yeni alan tanımlama şeklinde dört ayrı türde ele almıştır. Bu kısımda ilgili alt başlıklar açıklanacaktır.

#### **1.5.5.1. Sürdürülebilir Yenileme**

Sürdürülebilir yenilenmeye odaklanmış örgütler düzenli ve sürekli olarak yeni ürünler üretme ve yeni pazarlara girme çabası içerisindedir. Bu çaba örgütün yenilik yapabilme becerisini kullanarak henüz fark edilmemiş pazar fırsatlarına yönelik olmaktadır (Kanbur, 2015:43-44). İç girişimciliğin sürdürülebilir yenileme türüne örnek olarak 3M, Motorola ve Mitsubishi örgütleri gösterilebilir. Bu örgütlerin ortak özellikleri esnek olmaları, hızlı karar alabilmeleri ve statükoya karşı ortak tutum sergilemeleri olarak verilebilir (Covin ve Miles, 1999:51).

#### **1.5.5.2. Organizasyonel İyileştirme**

Organizasyonel iyileştirmenin hedeflediği noktalar örgüt içinde yetenekler, süreçler ve yapılarıdır. Organizasyonlar bu iyileştirme sayesinde yeni ürünler üretebilir veya mevcut ürünleri piyasaya değiştirerek veya iyileştirerek sunabilir (Şekerdil, 2016:42). Örnek gösterecek olunursa, General Electric son onbeş yıl içerisinde çok sayıda radikal denebilecek kararlar alıp faaliyet politikaları, yönetim teknikleri ve insan kaynakları uygulamalarını ön plana çıkarmıştır. Böylelikle örgüt, değişime ayak uyduramayan yapısından çıkıp sürekli öğrenen bir yapıya dönüşmüştür (Karadal, 2014:387).

### 1.5.5.3. Stratejik Yenileme

Büyük stratejik veya yapısal değişiklikleri kapsayan stratejik yenilenme aynı zamanda organizasyonel iyileştirme ile de ilgilidir (Kanbur, 2015:45). Organizasyonel iyileştirmede temel nokta örgütün kendisi iken stratejik yenilenmede odak nokta çevresel faktörler karşısında örgütün konumu ve çevresi arasında köprü görevi gören stratejilerdir (Covin ve Miles, 1999:53). Stratejik yenilenme ile örgütler rekabetçi yaklaşımlarını tamamen değiştirip rakipleri ve pazar alanı ile olan ilişkilerini yeniden tanımlamaktadır (Karadal, 2014:387).

### 1.5.5.4. Yeni Alan Tanımlama

Örgütlerin, pazarda ilk olma avantajını sağlamak için mevcut fırsatlardan farklı olarak potansiyel fırsatları keşfedip rakiplerinin daha önce yakalayamadığı fırsatları yakalayıp, faaliyet göstermediği alanlarda yeni bir ürün sunma veya yeni bir pazara girebilme isteği olarak ifade edilebilir. Örgüt bu avantajı sağlarken girişimci ve proaktiflik özelliğini de göstermiş olmaktadır (Şekerdil, 2016:43).

### 1.5.6. Turizmde Girişimcilik ve İç Girişimcilik

Tarihsel gelişimi 19. y.y.'ın başlarına uzanan turizm kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Kavramın tek bir tanımının yapılamamasının nedeni, araştırmacıların farklı alanlarda veya disiplinlerde çalışması ve kavramı kendi alanlarına özgü tanımlamalarıdır. Örneğin ekonomistler turizmi bir endüstri, pazarlamacılar da pazar olarak görmektedir. Çevrebilimciler turizmin çevre üzerindeki etkileri, toplum bilimciler de turizmin insan davranışları yönünü dikkate almaktadırlar (Selçuk, 2015: 73).

Turizm genel olarak, bireylerin devamlı ikamet ettikleri yer dışına yaptıkları seyahatleri ve gittikleri yerlerde genel itibariyle turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep edip, geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkiler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Kozak, Kozak ve Kozak 2012:3). Koh (2014:1)'a göre bir bölgede sürekli olarak turistik işletmelerin sayısının artışı o bölgeyi ekonomik ve sosyo-kültürel açıdan canlandırmaktadır. Günümüzde, sanayileşmenin artışı, kişi başına düşen gelirin artışı, refah seviyesinin yükselişi gibi nedenler turizmi yüzyılın sosyo-ekonomik

olayı haline getirmiştir (Selçuk, 2015:73). Özetle turistlerin karşılıklı sosyal, kültürel ve ekonomik etkileşimde bulunduğu turizm, destinasyon bölgesinde oluşacak yararı en yüksek seviyeye çıkarıp oluşabilecek olumsuz durumları en aza indiren aktiviteler bütünü olarak görülmektedir (Işık ve Çalkın, 2016:20).

Turizmin öneminin yanı sıra girişimciliğin de topluma hem ekonomik hem de sosyal açıdan değer katan temel bir olgu olduğu görülmektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010:95; Boylu ve İkiz, 2013:21). Nitekim işletmeler insanlara refah ve zenginlik sunan kurumlardır (Saylan, 2011:129). Girişimcilik bölgesel ve küresel turizmin gelişiminde kilit bir rol oynamaktadır. Tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de tüketici talep ve ihtiyaçları her geçen gün değişmektedir. Turizm işletmelerinin yoğun rekabet ortamında avantaj sağlayabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap vermeleri gerekmektedir. Bunun için otel işletmeleri sürekli yenilikleri takip etmeli ve öncü olabilmeli, bu uygulamaları yaparken de iç girişimcilik faaliyetlerini desteklemelidir (Russell ve Faulkner, 2004).

Turizm sektörü girişimciler için önemli bir sektördür. Turizm destinasyon bölgelerinin sahip olduğu cazibe unsurları, turistlerin farklı motivasyonlar ile bölgeye gelmesi ve istek ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi girişimciler açısından yeni iş fırsatları ve fikirleri oluşturmaktadır (Şengül, 2018:214). Ağırlama ve seyahat açısından bakıldığı zaman, Thomas Cook'un tur paketleri, Ray Kroc'un Mc Donald's'ları, Walt Disney'in tema parkları, JW Marriott ve Conrad Hilton'un otelleri birkaç girişimcilik markasına örnek olarak verilebilir. Bu girişimciler tüm zorluklara rağmen önemli hissettikleri fırsatların peşine düşmüşler ve kurdukları işletmeler günümüze kadar ulaşmıştır (Aydemir ve Ortay, 2017:92).

Turizm işletmeleri açısından iç girişimcilik; yeni kaynaklar oluşturma, yeni fırsatları tanımlama ve değerlendirme, yeni ürün ve hizmet oluşturarak üstünlük sağlama yönünde temel bir bileşen olmaktadır. İç girişimcilik turizm işletmelerine ürün ve süreç de yeniliği, kaynak ve yeteneklerde gelişimi ve yeni ürün ve hizmetleri üretmede fonksiyon sağlayan bir unsurdur (Kaplan, 2010:95). İç girişimcilik faaliyetlerinin turizm sektöründeki işletmeler açısından yarar getirdiği düşünülmektedir. Turizm işletmelerinin aynı hizmeti birbirinden farklı şekilde sunmaları, iç girişimcilik faaliyetleri olan; çalışanların üretim süreçlerinin geliştirilmesi, ürün sunumunu

farklılaştırma ve ürünü değiştirecek fikirlerin desteklenmesi, bu fikirleri özgürce açıklayabilmeleri, projeleri gerçekleştirirken kaynakların sağlanması ve projelerin desteklenmesi sayesinde daha mümkün hale gelebilmektedir (Boylu ve İkiş, 2013:26).

Girişimcilik faaliyetleri üzerinde turizmin etkisinin konusu 1900'li yıllarda literatürde çok ilgi görememiştir, turizm endüstrisinin 2000'li yıllardan sonra gelişmesiyle konuya olan ilgi artmıştır ve bu yıldan itibaren yapılan araştırmalarda girişimciliğin destinasyon bölgelerini geliştirdiği konusu üzerinde ortak bir görüş ortaya koyulmuştur. Rathore, Joseph, Raina, ve Rai'ye göre girişimcilik turizmin gelişmesi için olumlu etkilerde bulunurken, turizm de girişimciliğin gelişmesi için olumlu etkiler de bulunmaktadır. Bu noktada turizm alanındaki girişimcilik faaliyetlerinin topluma yarar sağlayan bir etkiye sahip olduğu fark edilmektedir (şengöl, 2018:214).

Benzer doğrultuda Işık, Günlü Küçükaltan, Kaygalak elebi, alkın, Eser ve elik (2019) ulusal literatürde turizm alanındaki girişimcilik çalışmalarına yönelik yapmış oldukları literatür taramasında 2010 yılı itibariyle çalışmalarda artışın olduğunu, mevcut çalışmaların girişimci özellikleri, kadın girişimciliği ve iç girişimcilik konularına sıkça yer verildiğini tespit etmiştir.

Literatürde yapılan çalışmalarda, Kaplan (2010) turizm işletmelerinde iç girişimciliğin önemini belirterek iç girişimciliğin turizm işletmelerindeki etkisini belirterek yeni hizmetler sağlayan bir unsur olduğunu tespit etmiştir. Saylan (2011) turizm girişimcilerinin demografik özelliklerine göre farklılık göstermediğini ifade ederken, Yılmazdoğan ve Kaşlı (2011) turizm personellerin algılamalarında girişimcilik niyetlerinin etkili olduğu yönünde bir sonuç ortaya çıkarmıştır. Karacaoğlu ve Sözbilen (2013) turizm işletmelerinin kurumsallaşmasında kurumsal girişimciliğin önemli bir etkisinin olduğunun sonucunu saptamıştır. Tekin, Özkul ve Demir (2014) turizm alanında eğitim alan bireylerin diğerlerine nazaran daha yüksek girişimcilik düzeyine sahip olduklarını meydana koymuştur. Günlü (2015); sosyal girişimcilerin turizm üzerinde etkili olabileceklerini ve sorumlu turizm anlayışına katkı sunacağını belirtmiştir. Çiftçi (2017) ise sosyal girişim çalışanlarının işlerinde girişimcilik eğilimlerinin tamamını sergilediğini ifade etmiştir. şengöl (2018) ) de yerel halkın turizmin etkilerini algıladığında girişimcilik eğilimlerinin de arttığını gözlemlemiştir. Bu bağlamda turizm, girişimcilik ve iç girişimcilik konuları ele alındığında

girişimciliğin turizm üzerinde pozitif etkilerinin ve ilişkisinin olduğu yönünde sonuçlar tespit edilmiştir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET SEKTÖRÜNDE İNOVASYON

#### 2.1. İNOVASYON KAVRAMI, TANIMI ve ÖZELLİKLERİ

İnovasyon, “yeni ve değişik bir şey yapmak” anlamına gelen Latince “innovatus” kelimesinden türetilmiş; toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemleri kullanmaya başlama anlamına gelmektedir (Er, 2013:77; Işık ve Keskin, 2013:42). Dilimize Fransızcadan geçmiş olan inovasyon kavramı, hem “yenileşme” hem de “iyileşme” anlamlarını taşımaktadır. TDK inovasyon kelimesini genel kullanımda “yenileşim”, iktisadi kullanımda ise “yenilik” kavramı ile özdeşleştirmiştir. Yenileşim, “değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla bilim ve teknolojiyen yararlanarak toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yararlı ve pazarlanabilir bir sonuca ulaşmak için yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” iken yenilik “mevcut olan bilgi ile daha gelişmiş ve daha kaliteli ürünler, yöntemler, süreçler ve örgütlenmelerin geliştirilmesidir (Işık, 2018:60). İnovasyon kavramının tanımı konusunda uluslararası kabul görmüş kaynakların başında, OECD ile Avrupa Komisyonu tarafından birlikte hazırlanan Oslo Kılavuzu gelmektedir. Oslo Kılavuzu’nda inovasyon; *“Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir”* (OECD, 2005:50).

İnovasyon kavramı, farklı alanlardaki araştırmacılar tarafından farklı şekillerde yorumlanmıştır (Gupta, Malhotra, Czinkota ve Foroudi, 2016:5673). Çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde yorumlanan inovasyon kavramının üzerinde ilk olarak Avusturyalı Ekonomist J. A. Schumpeter durmuştur. Schumpeter, inovasyonu ekonomik gelişmede temel güç olduğunu vurgulamakta (Sakaryalı, 2014:185) ve varolmayan bir ürünün ortaya çıkarılması veya var olan bir ürüne yeni bir nitelik kazandırarak pazara sunulması; yeni bir pazarın açılması, yeni üretim yöntemlerinin uygulanması, ham maddelerin veya yarı mamullerin tedarikinde yeni kaynakların ortaya çıkarılması; bir sanayinin sahip olduğu yeni bir organizasyon şekli ile tanımlamaktadır (Işık ve Meriç, 2015:4). Schumpeter, yaratıcı yıkım ile inovasyonun, firmalar açısından

ölüm kalım savaşı olarak değerlendirilmesi gerektiğini öngörmektedir. İnovasyon yapmayan firmaların yok olacağını vurgularken işletmeler açısından ne derecede önemli bir stratejik gereklilik olduğu görülebilmektedir (Esendemir, 2017:14).

Ekonomistler, yenilikçiliği ürün ve süreç perspektifinden ele almakta ve inovasyonu ticarileştirme bakış açısıyla kavramsallaştırmaktadırlar (Gupta vd., 2016:5673). İnovasyon, organizasyonlarda ve pazar tekliflerinde bir değişim sürecine yol açmakta ve müşterileri ve pazarları kazanmak ve sürdürülebilir rekabet avantajını geliştirmek için pazarlama stratejistleri tarafından kullanılan bir kilit araç olarak değerlendirilmektedir (Kanagal, 2015:2). Benzer şekilde yöneticilerin kaynaklarını rekabetçi bir avantaj geliştirmek için verimli bir şekilde kullanmalarını sağlayan bir araç olarak da tanımlanan (Gupta vd., 2016:5673) inovasyon, değerli faydalar sunan yeni bir teknoloji veya teknolojilerin birleşimi olması yönüyle de dikkat çekmektedir (McDermott ve O'Connor, 2002:424).

İnovasyon girişimciliğin motorudur diyen Drucker'a göre inovasyon, var olan kaynakların potansiyelini artırarak veya bir örgüt içerisinde farklı şekilde çalışan bireylerin farklı bilgi ve yeteneklerini daha verimli hale getirmek amacıyla kaynaklar sağlayan refah oluşturma şeklidir (Drucker, 1995:30-31). Brown'a göre ise inovasyon, fark oluşturmak, değer katmak ve performansı verimli hale getirmek için ürün, süreç ve uygulamaları daha elverişli bir düzeye getirtmektir. Peters ve Waterman inovasyonu, yeni ürün geliştirme ve çevrede gerçekleşen değişimlere cevap verme becerisi olarak adlandırmaktadırlar (McAdam vd., 2000; Aktaran: Naktiyok, 2007:213). Schmokleer, belli bir teknik değişikliği ile şirket içerisinde yeni bir yöntem veya girdi kullanan işletmeler inovasyon yapan işletmelerdir diyerek inovasyona bu şekilde yorum getirmiştir. Knight ise inovasyon; bir organizasyondur ve organizasyonun çevresi için yeni olan değişikliklerin oluşturulmasıdır yorumunu getirmiştir (Sanamer,2018:3-4).

İnovasyon bir ürüne yeni fikirlerin uygulanması, firmanın faaliyetlerine öncülük eden, işleyen veya diğer yönlerini artıran değer şeklinde tanımıyla (Greenhalgh ve Rogers, 2010:4) firmaların rekabet avantajında değer oluşturabilmesi için ikna edici bir yol olarak da görülmektedir (Randhawa ve Scerri, 2015:28).

Lundwall (1992)'e göre inovasyon, ekonomik yapıyı oluşturan tüm parçaları ve öğrenmeyi etkileyen araştırma ve geliştirme faaliyetlerini içine alan kurumsal bir yapıyı



ifade etmektedir. Rogers (1995)'e göre inovasyon, bir kişi veya kurum tarafından yeni diye adlandırılabilir fikir, uygulama ve nesnedir. Dosi (1998)'e göre ise inovasyon, inovasyonun belirsizlik ve kümülâtiflik özelliklerine dikkat çekerek, bir keşif, deney, gelişim, taklit ve yeni ürünler, yeni üretim sistemleri, yeni organizasyon kurulumlarını içeren bir yapıdır (Kasza, 2004; Aktaran: Kılınç, 2011).

İnovasyon kavramı, bir buluş fikri ile başlamakta ve bu fikrin geliştirilmesiyle devam edip sonucunda ise yeni bir ürün ve yeni bir hizmet ile piyasaya girilmesi sürecidir. İnovasyon, yeni bir üründe pazarlamaya yönelik olup, yeni bir sürecin veya ekipmanın ilk defa ticari bir adım için atılması; tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetlerin tamamını ele almaktadır (Işık ve Keskin, 2013:43).

İnovasyon, yeni bir düşüncenin ekonomiye dönüştürülmesi olarak da tanımlanabilir. Toplumun kaynaklarını mal ve hizmete dönüştürebilmekte ve bu durum ile ekonomik ve toplumsal bir değer oluşturabilmektedir. İnovasyon ile rekabet gücü artmakta, ekonomi gelişmekte ve yaşam kalitesi ve istihdam hızlanmaktadır. Örgütlerin ölçek ekonomilerinin uluslararası piyasalarda fayda görmesini sağlayan inovasyon iç piyasaların kısıtlamalarının aşılmasına olanak sağlayıp rekabet avantajının oluşmasında kilit bir rol oynamaktadır (Silva, Styles ve Lages 2016:391).

Literatür incelendiğinde yenilik ve yaratıcılık kavramlarının birbiri ile eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Ancak bu iki kavram birbirleriyle benzerlik göstermemektedir (Duran ve Saraçoğlu, 2009:60). Yaratıcılık yeni fikirleri geliştirme ve ifade etme süreci iken yenilik, yaratıcılık uygulamalarının sonucunda bir ürün veya hizmetin meydana gelmesidir. Yaratıcılık yenilik uygulamaları için çok önemlidir. Dolayısıyla yaratıcılık bir araç yenilik ise bir sonuçtur (Deiss, 2004:18). Bu bağlamda yaratıcılığın, inovasyonun oluşması sürecinde bulunduğu aşama şekil 2.1.'de verilmiştir.

İnovasyona gidecek yol, fikir oluşturma, fikri uygulama ve fikri ticaretleştirme gibi 3 temel süreçten oluşmaktadır. İnovasyona ulaşmak amacı ile izlenilecek ilk aşamanın bir fikrin yaratılması / oluşturulması veya fikirler arasında uygun bir fikrin seçilmesi olduğu görülmektedir. Takip eden aşamada fikrin uygulamaya konması ve son olarak ticarileştirilmesi yer almaktadır.



**Kaynak:** Bakkal, 2018:9

### Şekil 2.1. İnovasyona Giden Yol

Fikrin gerçekleştirilmesi aşaması, ilgili fikrin yöntem ve süreçlerinin belirlenip objektif sonuçlar alınmasına yönelik yapılan faaliyetlerdir. Fikrin uygulamaya geçişi sürecinde teknik konuların nasıl şekil alacağı ve ilgili altyapının nasıl geliştirilip gerçekleştirileceği belirlenmektedir. Bu nedenle amaçlanan inovasyon faaliyetine dair bir deneme ürünü hazırlanarak gerekli denemelerin yapılması gerekli olabilir (Bakal, 2018:11).

Ticarileştirme izlenilecek yolda en kritik adımı oluşturmaktadır. İlgili fikrin ticarileştirilmesi ve pazarlanabilir hale gelmesini içermektedir. Bu aşamanın önemi inovatif bir fikrin satılabilir bir hale getirilip fikrin tüketicilerin hangi ihtiyacına cevap olacağı ve ilgili pazara nasıl kavuşturulacağıdır.

Vatan ve Zengin (2014:514)'göre inovasyon temelinde 5 özelliğe sahip olmaktadır. Bunlar; süreklilik, geri dönmezlik, kümülatif yapı, belirsizlik ve bütünselliktir. İnovasyonun geri dönmezlik özelliğinde yeni ürün piyasada yerini aldığında eski olan ürün pazardan çekilmektedir. Süreklilik; yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya süreci geliştirecek yol, yeni fikirler üretmek ve farklı açılardan düşünmekten geçmektedir. Kümülatif yapı; geliştirilmiş olan her bir inovasyon geliştirilecek olan inovasyonlara temel oluşturacağından, ilerideki inovasyonların yönünü belirlemektedir. Bütünsellik; işletmelerdeki tüm faaliyetleri kapsamaktadır ve bütünsel bir yaklaşım oluşturmaktadır. Belirsizlik; oldukça fazla belirsizliği barındıran inovasyon risk alma, derinlemesine araştırma, uzmanlaşma ve test etmeyi içermektedir.

## 2.2. İNOVASYON TÜRLERİ

İlgili literatür incelendiğinde inovasyon, türüne göre ürün/hizmet, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyona ayrılırken; yapılarına göre de aşamalı, radikal ve yıkıcı/düzen bozucu inovasyon çeşidine ayrılmaktadır (Yiğit ve Özyer, 2011) Yenilik derecesine göre ise örgüt, pazar ve dünya derecesine göre sınıflandırmaktadır (Ayazlar, 2012:17). Bu kısımda başlıca inovasyon türleri incelenecek olup tezin konusu gereği hizmet inovasyon performansından ayrıntılı bir şekilde bahsedilecektir.

### 2.2.1. Yapısına Göre İnovasyon Çalışmaları

Planlanan inovasyonun yapılandırılması, nasıl çalışılacağı konusunda belirleyici olup mevcut olan yapıda gösterilecek değişikliğin büyüklüğünü kapsamaktadır. Aşamalı inovasyon, radikal inovasyon, yıkıcı/düzen bozucu inovasyon olmak üzere 3 şekilde sınıflanmaktadır (Ayazlar, 2012:19).

#### 2.2.1.1. Aşamalı İnovasyon

Aşamalı inovasyon, yenilik yapılırken bir önceki yeniliğe eklemeler yapar ve asıl yapıyı değiştirmemektedir. Genel olarak mevcut olan teknoloji ve formları kullanarak yenilik yapılmaktadır. Bu tür inovasyon modelinde, genellikle mevcut olan bir şeyin geliştirilmesi veya yeniden oluşturulması yönünde farklı bir amaca cevap vermesi temeli yatmaktadır (Ayazlar, 2012:19). Aşamalı inovasyon, daha iyi, daha ucuz veya daha hızlı hale getirmek için mevcut sistemleri ve ürünleri iyileştirmeyi amaçlayan inovasyon süreçlerini ifade etmektedir (Gardner, 2017).

Aşamalı inovasyon yaklaşımını benimsemek, işletmelerin kısa vadeli finansal performansının sağlanması ve sürdürülmesi, verimlilik artışı, teknolojiyi sürdürmek ve zaman içinde iyileştirilmesi, maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artması ve risklerin azaltılması açısından yarar sağlamaktadır. Aşamalı inovasyonun dezavantajı da işletmelerin hedeflerine rakiplerine kıyasla daha yavaş ulaşmalarıdır (Obeidat, 2016:485).

### 2.2.1.2. Radikal İnovasyon

Araştırmacılar bir organizasyon içindeki radikal inovasyonun aşamalı inovasyondan çok farklı olduğunu ve kısa vadeli başarının kritik olduğunu söylemektedirler (McDermott ve O'Connor, 2002:425).

OECD (2005:60)'e göre radikal inovasyon, yıkıcı inovasyon, pazarın yapısını değiştirebilmekte, yeni pazarlar oluşturmakta veya mevcut ürünleri eskimiş hale getirebilmektedir. Radikal inovasyon, firmaların ve ulusların başarısının ve zenginliğinin önemli bir faktörüdür ve firmaların büyümesi için çok önemlidir. Bazı pazarları birleştirmekte, yenilik oluşturmakta ve eskileri yok etmektedir (Tellis, Sethi ve Prabhu, 2009:3).

Radikal inovasyon, yoğun geliştirme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan, herkes için tamamen yeni, temel ve anlamlı bir değişim meydana getirmektedir. Aşamalı inovasyon da ise var olan ürün ve tasarımlar üzerinde geliştirme, var olan ürünleri yeniden düzenleme, var olan teknolojiyi işlevselleştirme, işletmenin performans, kalite, maliyet ölçütlerini geliştirme, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılama gibi odağı pazar olan bir inovasyon vardır (Satı, 2013:60).

### 2.2.1.3. Yıkıcı/Düzen Bozucu İnovasyon

Yıkıcı/düzen bozucu inovasyonlar son on yılda en önemli inovasyon teorilerinden biri olmuştur. Harvard Business School Profesörü Clayton Christensen'in "The Innovator's Dilemma" (İnovasyon İkilemi) isimli kitabında adı geçen düzen bozucu inovasyonlar, yepyeni pazarlar oluşturmak ile sonuçlanırken, bu inovasyonların bazıları yüksek teknoloji ve bilimsel ve radikal buluşları gerektirmekte, bazıları ise stratejik buluşlar ile yeni pazarları meydana getirmektedir. Yıkıcı/düzen bozucu inovasyon, sektörde var olan yerleşik ürün, pazarlama ve rekabet düzenini bozduğu için bu ismi almaktadır (Sanamer, 2018:5).

Ezber bozan inovasyon da denilen yıkıcı/düzen bozucu inovasyon, insanların ihtiyaçlarına karşılık piyasada daha iyi, daha kolay ve daha çözümlenebilir şekilde çıkmaktadır. Bu çözüm karşılığında bundan önceki yapılmış olan çözümler önemini

yitirmektedir ve çözülemez engeller anlayışı ortadan kaybolup tabular yıkılmaktadır (Esendemir, 2017:20).

### **2.2.2. Türüne Göre İnovasyon Çalışmaları**

İnovasyonun türüne göre çeşitleri ürün/hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olarak sınıflandırılmaktadır. Aşağıda ilgili türler açıklanmıştır.

#### **2.2.2.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu**

Ürün inovasyonu, mevcut ürünlerin değişmesi, yeni ürünlerin geliştirilmesidir. Ürün tasarımlarında, mevcut üretim yöntemlerinde yeni teknikler ve araçlar kullanılmasıdır. Diğer bir deyişle farklılaştırmak yoluyla farklılaşan mevcut ürünler için mevcut olan pazarlara odaklanmaktır (Reguia, 2014:147).

Ürün veya hizmet inovasyonunun temelinde oluşturan yeni bir ürün/hizmet veya ciddi bir anlamda iyileştirilmiş tüketilebilir bir unsur yatmaktadır. Ürün/hizmet inovasyonu ilgili kullanılan ürün veya hizmette malzeme, bileşenler, performans, tanıtım veya pazarlama gibi unsurların üzerinde meydana gelen önemli değişim ve iyileştirmeleri barındırmaktadır (Bakkal, 2018:13).

Günümüzün küresel ve dinamik rekabet ortamına, ürün inovasyonu özellikle üç ana eğilimin bir sonucu olarak gittikçe daha önemli bir hâl almaktadır; yoğun uluslararası rekabet, bölünmüş ve talepkâr pazarlar ve çeşitli hızla değişen teknolojiler. Firmalar hedef müşterileri ve pazarın ihtiyaç ve isteklerine göre oluşturduğu ürünle rakiplerinden daha hızlı ve verimli bir şekilde sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamaktadır (Vidal, Chiva ve Lapiedra, 2014:333).

#### **2.2.2.2. Süreç İnovasyonu**

Süreç inovasyonu, mevcuttaki ürünü veya hizmeti verimli ve daha etkin bir şekilde piyasaya sürmektir. Diğer bir deyişle sistemin mevcut maliyet unsurlarını ele alıp sistemin dışına çıkararak bir inovasyon çeşitidir (Göker, 2009:53).

Oslo kılavuzunda süreç inovasyonu, önemli derecede yeni ve iyileştirilmiş üretim ve teslimat yönteminin meydana çıkarılması şeklinde açıklanmaktadır. Süreç inovasyonunda teknikler, teçhizat veya yazılımlarda önemli değişiklikler görülmektedir şeklinde ifade yer almaktadır (OECD, 2005: 53).

Süreç inovasyonu işletmelere faaliyetlerinde kolaylık sağlarken değer de oluşturmaktadır. Ürün ve hizmet kalitesini artırır. Organizasyonların gelişimine ve sadeleşimine destek sağlamaktadır. Ürünün temininden ve üretiminden, hizmetin sunulmasına kadar, işletme faaliyetleri kapsamındaki tüm faaliyetlerin, yöntemlerinin değişimi değer katılması ve önemli derecede iyileştirilmesi olarak kabul edilmektedir (Şekerdil, 2016:60).

### **2.2.2.3. Pazarlama İnovasyonu**

Pazarlama inovasyonu, bir ürünün tasarımı veya ambalajı yönünde, ürünü yerleştirmede, tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli derecede değişiklikleri ve yenilikleri içeren yeni bir pazarlama yöntemidir. Bazı işletmeler pazarlama inisiyatiflerini geliştirmek için en muhtemel yolu yeni hizmetler geliştirmek veya var olanları yeniden düzenleyip yeni dağıtım kanalları oluşturmak ve yönetim için yeni yaklaşımlar bulmak olarak gerçekleştirmektedir. Bu tür pazarlama yenilikleri, şirketlerin potansiyel veya var olan müşterilerine kendilerini pazarlamanın yeni yollarını geliştirebilecekleri yolları temsil etmektedir (Gupta vd., 2016:5673).

Ürünlerdeki yenilikler en çok pazarlama alanındaki yenilikler olan tanıtım, dağıtım ve müşteri memnuniyetleri ile desteklenmektedir (Wiechoczek, 2016:346). Pazarlama inovasyonu, genel ihtiyaçlar, ürünlerin satışını artırmak, yeni pazarlar açılması veya yeni bir firmanın konumlandırılması için müşterileri daha iyi bir şekilde ele almayı hedeflemektedir (Collazos ve Palacio, 2016:70).

### **2.2.2.4. Organizasyonel İnovasyon**

Organizasyonel inovasyon, Oslo Kılavuzu'nda; iş yerinde veya dış ilişkilerde işletmenin ticari uygulamalarında yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonel yenilik, iç müşterilerin memnuniyetini sağlama, genel yönetim giderlerini azaltma, dış kaynak bilgilerinin erişimini sağlama veya

donanım maliyetlerini azaltarak işletmenin performansını yükseltme imkânı sağlamaktadır (OECD, 2005:55).

Organizasyonel inovasyon kavramı, genel olarak organizasyonlar tarafından uyum sağlamak için uygulanan bir mekanizma anlamına gelmektedir. Ürünler, teknikler ve sistemlerde yenilerini üreterek rekabet koşullarını, teknolojik ilerlemeyi ve pazar açısından genişlemeyi içermektedir. En basit haliyle organizasyonel yenilik, örgütün yeni veya iyileştirilmiş ürün/hizmet geliştirme eğilimi ve bu ürünleri/hizmetleri pazara getirme başarısıdır (Razavi ve Attarnezhad, 2013:227).

### **2.2.3. Derecesine Göre İnovasyon Çalışmaları**

İnovasyon derecesine göre örgüt düzeyinde inovasyon, pazar düzeyinde inovasyon ve dünya düzeyinde inovasyon olarak ayrılmaktadır. İlgili inovasyon düzeylerine ait bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.2.3.1. Örgüt Düzeyinde İnovasyon**

Bir başka örgütlerde uygulansa bile bulunduğu örgütte yeni olarak kullanılan ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon yöntemleridir (Yiğit ve Özyer, 2011).

#### **2.2.3.2. Pazar Düzeyinde İnovasyon**

Gerçekleştirilecek olan inovasyon türü eğer pazar düzeyinde yeni ise pazar düzeyinde inovasyon çeşididir (Ayazlar, 2012:25).

#### **2.2.3.3. Dünya Düzeyinde İnovasyon**

Dünya seviyesinde yeni olan inovasyonlar pazar seviyesinde yeni olan inovasyonlardan üstün olurken, örgütün gerçekleştirdiği inovasyonun ulusal ve uluslararası pazarlar için yeni olmasıdır (Yiğit ve Özer, 2011).

### 2.3. TURİZM ve OTEL İŞLETMELERİNDE İNOVASYON

Konaklama, eğlence, ulaştırma işletmelerini içeren ağırlama endüstrisi artan rekabet ile karşı karşıya kalmaktadır. Müşteriler her zaman yeni ve sıra dışı hizmetleri beklemektedir. Bu nedenle, konukseverlik çalışanları, giderek karmaşık hale gelen müşteri taleplerini yerine getirmeli ve müşterilerin işletmeleri açısından dikkatini çekmelidir. Hizmet işletmeleri değişen koşullara cevap verebilmek için yeni veya iyileştirilmiş hizmet önerilerinde bulunmaktadır. Bunun yanında daha iyi hizmet sunmak için hizmet sunma teknolojilerini geliştirip uygulamaktadır (Mohamed, 2017:67).

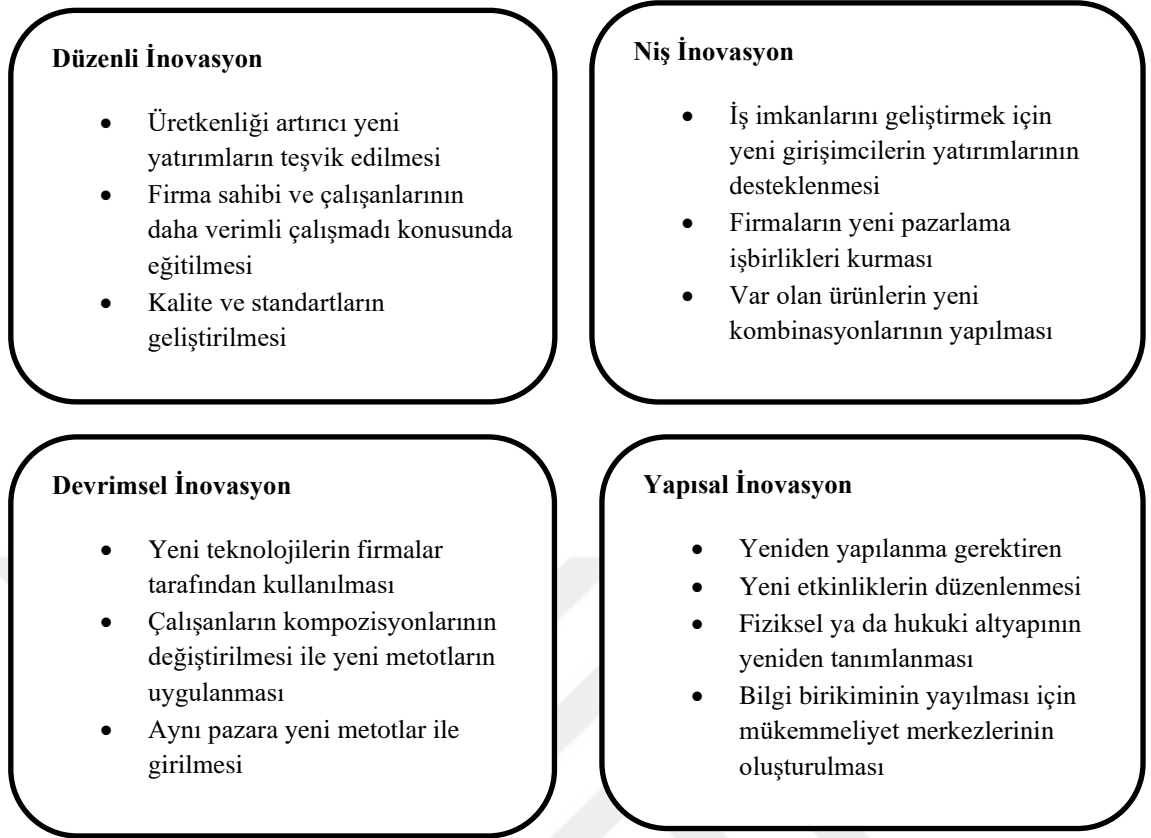
Konaklama işletmeleri ürünleri, konuk odaları, çeşitli donanım ekipmanları, yemek bölümü, iç tasarım, dekorasyon ve malzeme ve personele ayrılmış hizmetleri içeren maddi olmayan malları içeren maddi mallar olarak kategorileştirilebilir. İç donanım ekipmanlarının sunduğu içerikler malzeme hizmetleri, yatak ve klima sistemleri konaklama hizmetlerini içermektedir. Personel hizmetleri, konaklama kaydı, rezervasyon, check-in ve check-out ve oda hizmetleri dâhil olmak üzere servis personelinin uygulanmasını gerektirmektedir (Mohamed, 2017:69). Hizmet endüstrisindeki yenilik, destekleyici liderlik, iyileştirilmiş hizmetler ve güvenlik, yeni teknolojiler, yeni strateji geliştirme gibi geniş bir yelpazede çeşitli faaliyetleri kapsamaktadır (Tian, 2016:902). Turizmde inovasyondan bahsederken mutlaka bahsedilmesi gereken birkaç pazar vardır. Bunlar Thomas Cook gibi markalar veya girişimci adayları veya Booking, TripAdvisor gibi küresel işletmeler. Aynı zamanda yenilikçi destinasyon bölgelerinden bahsederken Dubai veya Las Vegas da önceliği almaktadırlar. Fakat yenilikler sadece seyahat sistemleri ile sınırlandırılmamalıdır. Küçük bir aile otelindeki ürün veya hizmetteki yenilik veya değişiklikte yenilik olarak sayılmalıdır. Örneğin restoran menüsündeki zengin bir değişiklikte yenilikçilik olarak adlandırılmalıdır. Unutulmamalıdır ki bir girişimci teklifini her zaman pazara göre ayarlayabilmektedir (Zengin ve Dursun, 2017:46).

Turizm istihdam kaynağı oluştururken ülkelerin ekonomilerine de fayda sağlamaktadır. Turizm işletmeleri uluslararası pazarlarda yer alabilmek ve rekabet stratejilerini geliştirmek için inovasyon çalışmalarına önem vermektedir. Turizm işletmeleri daha çok turist çekebilmek ve turistlerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için



yeni ürün ve hizmetler üretmek için inovasyon yapmaktadır. Yapılan literatür taramaları sonucunda turizmde inovasyonu inceleyen bazı araştırmacılar örneğin; Hjalager, (2002), Abernathy ve Clark (1985) yaklaşımını turizm sektörüne uyarlayarak kullanmıştır.





**Şekil 2.2.** Abernathy ve Clark'ın Modeli (Turizm Perspektifiyle) (Hjalager, 2002:467'den uyarlanmıştır.)

Abernathy ve Clark (1985) yaklaşımı modelde 4 tür inovasyon şekli yorumlanmıştır (Işık, Akoğul, Uyrun, Turan, Taş, Hajiyeve, Dırbo, 2018:36). Düzenli inovasyon türü, belirlenmiş olan teknik ve üretim yetkinliğine dayalı değişimi içermekte olup en az radikal olandır. Niş inovasyon türü, turizm sektöründeki araştırmacı ve uygulayıcıların fırsatlar üzerine odaklandığı bu türde temel yetenek ve bilgi hariç tutularak işbirlikçi yapılara karşı çıkılmaktadır. Devrimsel inovasyon türü, müşteri ve pazarlara uygulanan yetenekler üzerinde radikal etkilere sahip olup dışsal yapıları değiştirmemektedir. Mimari inovasyon türünde ise turizmde var olan yapıları değiştirme isteği olup yeni kurallar koyma eğilimi vardır. Bu da turizmde önemli değişikliklerin yapılmış olduğunu belirtmektedir (Hjalager, 2002). Hizmet sektöründe turizm alanının yelpazesinin geniş olması ve yapısı nedeniyle çok yönlü, dinamik ve değişken oluşu inovasyonu turizm sektöründe bir adım ileriye taşımaktadır. Konaklama işletmelerinde hizmetler ön planda olduğundan ve tüketici tercihlerinin farklılaşması işletmeleri yeni konseptlere ve yaratıcı fikirlere yöneltmektedir. Turizm işletmelerinin yapmış oldukları

inovatif faaliyetlere örnekler verilecek olunursa; İsveç, Jukkasjarvi sakinleri bölgelerini turizm faaliyetleri için daha etkili bir şekilde getirmek için her yıl ekim aylarında otelleri buzdan inşa etmeye başlamışlar ve otel içerisindeki her ürün tamamen buzdan yapılmaktadır (Zengin ve Dursun, 2017:46).

İstanbul Point Hotel, hizmet ve pazarlama inovasyonuna örnek olarak hedef kitlesini iş adamları olarak belirleyip ev konforu ve ofis teknolojisini bir arada sunmuştur. Bilişim teknolojileri altyapısını kurarak iş toplantıları için özel bir hizmet getirerek kendilerini diğer otellerden farklılaştırmıştır (morfikirler.com ).

Danimarka’da bir konaklama işletmesi müşterilerine jeneratöre bağlı bir bisikleti çevirterek otelin elektrik üretimine katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Bu şekilde müşteriler bisiklet çevirerek hem akşam yemeklerini ücretsiz kullanıyor hem de otelin elektrik sistemine katkıda bulunuyor. Ulaştırma sistemlerinde inovasyona örnek ucuza bilet satan havayolu firmaları olabilir. Örneğin EasyJet ilk defa ucuz bilet satarak insanların havayolunu seçmelerini sağlamıştır. Bu sayede uçaklar otobüse bir alternatif olmuştur. Biletlerin ucuz olması arada bir komisyoncunun olmaması ve konuklara uçuş sırasında yiyecek ve içecek ikramının olmamasından dolayıdır. Türkiye’deki bir örneği Pegasus olabilir (Vatan, 2010:39).

Günümüzde birçok insan şehir hayatından sıkılıp kendini doğaya atmak istemektedirler. Bu yüzden birçok otel müşterilerine yeşil turizm konseptiyle hizmet vermektedir. Stadhalle Butik Otel çevre dostu misafirlerini ağırlarken çevre dostu hareket eden misafirlerine ödüller vermektedir ve yerel ve organik yiyecekler kullanıp elektrikli scooterlar kiralamaktadır (slideshare.net)

#### **2.4. HİZMET KAVRAMI**

Hizmet, kelime anlamı olarak iş, süreç ve performansların bütünü şeklinde açıklanmaktadır. Ayrıca hizmet, katma değeri olan ve fayda sağlayabilen bir ekonomik faaliyetlerdir. İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak için belirli bir fiyat ile satılan yarar ve doyum sağlayan soyut bir faaliyettir (Temizel, 2017:162).

Kotler vd. (2015)’e göre hizmet kavramı, bir tarafın diğer bir tarafa sunduğu, temelinde soyut olup herhangi bir somut unsurunun bulunmadığı, fayda oluşturan bir faaliyet olarak açıklanmaktadır ( Kotler vd., 2015; Aktaran Bakkal,2018). Hizmetler,

eşzamanlı olarak üretilen, sunulan ve tüketilen (Randhawa ve Scerri, 2015:30) ve müşteri ile hizmet personeli arasında gerçekleşen, az veya çok miktarda soyut özellikleri barındıran, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için üretilen uygulamalardır (Ayazlar, 2012:27).

#### 2.4.1. Hizmetin Özellikleri

Hizmet kavramının daha anlaşılır bir şekilde açıklanabilmesi için ürün ve hizmet kavramları arasındaki temel olan farklılıkların belirtilmesi gerekmektedir. Belirtilecek olan bu farklılıklar hizmet kavramına yönelik yapılacak inovatif hareketlerin isabetliliği açısından önemli olmaktadır. Hizmet kavramının kendine ait özelliklerini belirtmek üzere Vermeulen (2001) tarafından üretilen hizmet ve mamul arasındaki dikkat çekici farklılıklar Tablo 2.1.'de otel işletmeciliğinden örnek verilerek uyarlanmıştır.

**Tablo 2.1.** Üretilen Hizmet ve Mamul Arasındaki Farklılıklar

Hizmet Eğilim Yönü	Mamul Eğilim Yönü	Otel İşletmeleri Örneği
Soyut	Somut	Otel veya restoran çalışanlarının verdikleri hizmet soyuttur. Çalışanların ses tonu, beden dili, nezaketi gibi unsurlar somuttur.
Eş zamanlı üretim-tüketim	Genellikle müşteriler üretim sürecinde yer almayıp, üretim ve tüketimi ayırır	Üretilen oda hizmeti, yemek ve eğlence aktiviteleri tüketimini de zamanlama olarak aynı periyotta olma zorunluluğuyla içerir.
Çok türlü yapı	Tek türlü yapı	Müşterilerin hizmete dair algıları hizmeti çok türlü bir yapıya kavuşturur. İnternet üzerinden yapılan rezervasyon ile telefon ile yapılan rezervasyon arasında gerçekleşen farklı müşteri algıları vb.
Dayanaksız, stok edilemez.	Stok edilebilir.	Otel işletmelerinde üretilen oda hizmeti o güne ait bir ürün olmaktadır. Müşteriler geçmişe ait bir ürün satın alamazlar. Dolayısıyla her yerni gün yeni ürünler oluşmaktadır. Satılamayan ürünler bir sonraki güne stok edilemez.

**Kaynak:** Vermeulen, 2001:46

Hizmet ve ürün karşılaştırıldığında en önemli ayırt edici özellik hizmetin belirgin derecede soyut bir kavram olmasıdır. Hizmet türüne göre bu soyutluluk derecesi

değişebilmektedir. Önemli özelliklerin bir diğeri de hizmetin eş zamanlı üretim ve tüketimidir. Hizmet üretildiği anda tüketilme özelliği gösterebilmektedir. Çok türlüük özelliği, hizmetlerdeki değişikliliği belirtmektedir. Kotler'e göre bunun kaynağı farklı müşteri algılarından kaynaklanmaktadır. Farklılıkların son türü ise hizmetin dayanıksız, stoklanamaz bir kavram oluşudur. Yani hizmetin üretildiği yerde tüketilmesi kaçınılmaz bir durumdur (Bakkal, 2018:37; Ayazlar, 2012:28).

#### **2.4.2. Hizmet İşletmelerinde İnovasyon Performansı**

21. yüzyılda küreselleşme ile birlikte ağırlama endüstrisindeki konaklama, eğlence ve ulaştırma işletmelerinin büyümesi, artan bir rekabet ortamı ve farklı hizmetlerin ölçümünü de beraberinde getirmektedir. Küresel pazardaki rekabetin artışı, otellerin yenilikçi olmasını sağlayarak rekabet avantajı geliştirmelerini talep etmektedir (Hu, Horng ve Sun, 2009:41). Hizmet inovasyonu, uygulamada olan hizmetlerin iyileştirilmesi, müşterilerin karmaşık isteklerini yönlendiren ve başta gelen belirli işletmeler tarafından rekabet avantajı sağlamak için önemli bir araç olarak sayılmaktadır (Işık, 2018:356).

Otelcilik endüstrisi hizmetleri sürekli olarak tanıtılırken aynı zamanda belirli bir hizmet kalitesi ve sürdürülebilir büyüme seviyesine ulaşılır. Geleneksel oteller genel olarak tanıtım geliştirme, maliyet, rekabetçi ve müşteri odaklı hizmetler karlı bir iş süreci için sürekli olarak hizmet yenilikçiliğine yönlendirilir. Mevcut konaklama işletmelerinin tutarlı bir hizmet performansı için kilit rol, hizmet yeniliği ve beraberindeki dinamik yeteneklerdir. Bazı otel işletmeleri rekabet avantajı için yeni ürünler sunarken diğer oteller müşteri hizmetlerini geliştirmeye odaklanmaktadır. Hizmet yeniliği, iş hizmet yeteneklerini geliştirmek ve hizmetlerin kalitesini arttırmak için önemli bir rol oynamaktadır (Hussain, Konar ve Ali, 2016:36).

Hizmet inovasyonu, değer katma, müşterileri koruma, pazarı büyüme ve geliştirme için bir araç haline gelmektedir. İnovasyonun performans üzerindeki olumlu etkilerini artırması için hem teknolojik hem de örgütsel yeniliklerin eşit bir portföy gerekmektedir. İnovasyon ve performans arasındaki ilişki (büyüme ile eş değer) kapsamlı bir literatür konusu olan ekonomik ilişki içerisindedir (Işık, 2018:355). İnovasyon otellerin satışları ve değerleri ve rekabet avantajı üzerinde olumlu bir etkiye

neden olabilir. Otel hizmetleri inovasyonu, küresel otelcilik endüstrisi dünya çapında 266 milyondan fazla iş ürettiğinden ekonomi için geniş etkilere sahip olabilir.

Hizmet inovasyonu, hem iç hem de dış müşteri için değer oluşturma amacıyla temel veya aşamalı olarak değiştirilmiş bir hizmet anlayışı ve hizmet sunma sistemidir ve uzmanlaşmış yeterliliklerin ve yönetimin uygulanmasını gerekli kılmaktadır (Mohamed, 2017:67). İç yeteneklerin (bilgi ve beceri kaynakları, fiziksel ve yönetsel sistemler ve değer ve normları içerebilir) ve dış yeteneklerin (müşteriler, rakipler, kanunlar, teknolojiler olabilir) (Ayazlar, 2012:36) kombinasyonunun hizmet inovasyon süreci için kritik bilgilerin gelişimini nasıl kolaylaştıracağını tahmin edebilmek için dinamik yetenekler literatürüne bakmak gerekir. Hizmet odaklı firmalar içsel bilgi yerine dışsal bilgiyi kullanarak başarılı olmaktadırlar. Müşteriden edinilen bilgiler ve diğer dış ilişkiler hizmet yenilik performansını arttırmaktadır (Mennens, Gils, Schröder ve Letterie, 2018:503).

Hizmet inovasyon performansı, örgütlerin rekabet avantajını geliştirmek ve iyileştirmek için bir dizi ölçüt ile değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme, hizmetleri geliştirmek için tasarım aşamalarını ve hizmet becerilerini geliştirmeye destek olur (Hussain vd., 2016:37). Hizmet işletmelerinde inovasyon performansını ölçmek için yapılan çok az sayıda çalışma var olmaktadır. İşletmelerde yeni hizmet geliştirme çalışmalarının nasıl değerlendirileceğini çalışan Storey ve Kelly (2001) inovasyonu tam anlamıyla uygulayan işletmelerin maliyet, süreç etkinliği ve gelişim hızı gibi içsel boyutları kullanıp yeni hizmetleri geliştirme performanslarını ölçtükleri tespit edilmiştir. Hizmet işletmelerinde inovasyon performansını ölçen finansal ve finansal olmayan ölçütler vardır. Montoya-Weiss ve Calantone (1994) yeni hizmet ve ürün ile ilgili çalışmaların performans değerlendimesi yapılırken sıklıkla finansal ölçütler ile yapıldığını ifade etmişlerdir. Örneğin gelir ve kar oranları, satış hacmi gibi veriler inovasyon performansı değerlendirmelerinde kullanılabilir (Ayazlar, 2012:39).

Hizmet işletmelerinde inovasyon performansının ölçülmesi için öneride bulunan Fitzgerald, Johnson, Brignall, Silvesto ve Voss (1991), inovasyon sürecinin performansı ve çalışanların bireysel inovasyon performansı ölçümünü belirtmişlerdir.

Yürüttükleri araştırmada otel şletmelerinde hizmet inovasyon performansı ölçümü için iki boyut öneren Hu vd., (2009); “yeni hizmet geliştirme” ve “çalışan inovasyon davranışı” ölçümünü yapmışlardır.

#### 2.4.2.1. Yeni Hizmet Geliştirilmesi

Yeni hizmet geliştirme ve ürün geliştirme arasındaki farklılıklar önemli derecede dikkat çekmektedir. Bu farklılıkların içinde hizmetin soyut özelliği başta gelmektedir. Hizmetin soyutluluk özelliğinden dolayı patent alıp hizmeti belgelendirmek zordur. Bu durum da hizmetin kolayca kopyalanabilir olduğunu göstermektedir. Bir diğer önemli fark ise eş zamanlı üretilip tüketildiği için hizmetin farklı kalite türleri gerçekleştirmesidir. Son olarak dikkat çeken farklılık ise hizmetin stoklanamayıp üretildiği anda tüketilmesi gerekliliğidir.

Yeni hizmet geliştirilmesi çalışmalarının literatürde bir süreç şeklinde ele alındığı görülmektedir. Avlonitis vd. (2001) yeni hizmet geliştirme sürecini beş aşamada incelemiştir;

*Aşama 1: Fikir oluşturma ve eleme;* hedefler için seçili fikirler arasından uygun olanın seçilip stratejik kararlar vermedir.

*Aşama 2: İş analizi ve pazarlama stratejisi;* karar verilen yeni girişim için Pazar koşulları, müşterilerin ihtiyaçları ve tutumları kapsamında maliyet analizlerinin yapılıp yeni teklife destek vererek yatırım ihtiyacını belirlemedir.

*Aşama 3: Teknik gelişim;* gelişimin gözden geçirilerek sistem ve süreç prosedürlerini dizayn etmektir.

*Aşama 4: Deneme;* kurumun içinde veya pazarda yeni hizmet için uygulanabilirliği ve pazarlanabilirliğinin denenmesidir.

*Aşama 5: Ticarileşme/Uygulamaya koyma;* yeni hizmet için pazara sunumunun ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı ve performansının değerlendirilmesidir.

Yeni hizmet geliştirme aşamaları için yapılmış olan bir diğer önemli çalışma Johne ve Storey (1998) tarafından yapılmıştır. Çalışmada önerilen 5 aşama şunlardır;

- Dünya için yeni kabul edilebilecek hizmetlerin geliştirilmesi
- Yeni hizmet hatlarının oluşturulması
- Mevcut hizmet hatlarına ilave eklemeler
- Mevcut bir hizmetin geliştirilip revize edilmesi
- Yeniden konumlandırma ve maliyet düşürmedir.

#### 2.4.2.2. Çalışan İnovasyon Davranışı

Çalışan hizmet davranışı, işgören tarafından işinin gerektirdiği şartları yerine getirmek için meydana getirdiği iş görme eylemidir. Hizmet çalışanları müşterilerin memnuniyetini sağladıkları için işletmelerde yürütülen uygulamalarda önemli bir rol oynamaktadır. Hizmet yenilik davranışı, bireysel ve kurumsal eylemler içerisinde yeni fikirlerin üretilip uygulanması sürecidir. Süreç, problemin teşhisi ve ortaya çıkarılması ile başlayıp problemi çözmeye ve ortaya yeni fikirlerin atılması ile devam etmektedir (Scott ve Bruce, 1994:581).

Hizmet inovasyon davranışı bir kuruluşun rekabet stratejisini iyileştirme ve hizmet becerilerini geliştirme için tasarlanan hedef aşamalarıdır. Başarıyı hedef almak ile birlikte hizmet inovasyon davranışı kalite ve yeniliğe önem vererek müşteri ilişkilerini önemsemektedir. Bu durumu ise sosyal sermaye ve kültürel sermayesi yüksek olan personel ve yöneticilerle gerçekleştirilebilir (Karadal ve Merdan, 2018:205).

Shih ve susanto (2011) çalışanların inovasyon davranışı sergilerken belirginleşen özellikleri şu tanımlarla belirtmişlerdir; çalışanlar işyerinde daha iyi performansa sahiptirler, diğer personeller ile daha iletişime sahiptirler, stresleri düşük olup kişisel gelişimleri açısından oldukça yüksektirler. Ottenbacher (2007) otel işletmeleri çalışanlarının inovasyon faaliyetlerine dikkat çekmiştir. Otellerin eş zamanlı üretim ve tüketim özelliğine sahip olması ve hizmetin insanlar tarafından sağlanıyor olması, dolayısıyla otelin diğer bölümlerinde de üretilen ürünlerin inovasyon açısından gelişmesi için çalışanlar önemli bir role sahiptir (Ayazlar, 2012:43).



## 2.5. İÇ GİRİŞİMCİLİK İLE HİZMET İNOVASYON PERFORMANS İLİŞKİSİ

İç girişimci; yeni fikir kararları alıp bu kararları sonucunda kârlı bir fikir olabilecek nihai şekle dönüştürmektedir. Böylelikle iç girişimcilik kavramı örgütte girişimsel bir kültür oluşturup yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesidir şeklinde söylenebilir (Vatan, 2010:46). İç girişimciler işletmelerin büyümesini sağlarken karlılık ve ekonomik olarak da canlandırmakta, performansı da artırmaktadır. İç girişimciler ekonomiyi bir bütün olarak ele alırken sektörler arası bütün işletmelerde uygulanmaktadır. Verimlilik artışı, yeni organizasyonlar oluşturması, işletmeleri uluslararası rekabet seviyesine ulaştırması yönünde ekonomiyi önemli derece artı yönde etkilemektedir (Şekerdil, 2016:89).

Hizmet inovasyonu, işte hizmet yeteneklerini geliştirme ve hizmetlerde kaliteyi arttırmak için önemli bir rol oynamaktadır ve hem iç hem de dış müşteriler için değer oluşturmak amacıyla temel veya aşamalı olarak değiştirilmiş bir hizmet sunma sistemidir (Hussain vd., 2016:36; Mohammed, 2017:67). Hizmet inovasyon performansı, işletmelerin rekabet üstünlüğü korumak amacıyla tedarikçilerinin, çalışanlarının ve paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mevcut hizmetleri iyileştirirken yeni hizmetleri de geliştirme yeteneğidir (Tian, 2016:902).

İç girişimciler, çalıştıkları firmalarda her türlü yenilik yapan bireyler olup yenilikçilik yaklaşımlarına sahip çözümler bulup işletmelerin performansını artırıp karlılık açısından ekonomiyi büyüme konusunda canlandırmaktadır (Güner ve Serinkan, 2017:485). Özellikle uluslararası ekonomik küreselleşme, işletmelere yeni ürün ve hizmet geliştirmeleri konusunda sürekli baskı yapmaktadır. İşletmelerin hayatta kalmalarının vazgeçilmez unsuru hizmet inovasyon olduğunun ve hizmet odaklı çalışma yapmalarının gerektiği anlaşılmıştır (Işık, 2018:356).

Örgütlerin inovasyonun sürdürülebilirliği konusunda önemi anlaşılınca iç girişimcilik bir strateji olarak kullanılmaya başlanmıştır. Büyük örgütler, iç girişimciliğe özellikle eğilmektedirler çünkü yapıları ve süreçlerinin genel olarak engel gördüğü inovasyon ve büyümeyi gerçekleştirme istegindedirler. İnovasyonun kaynağı girişimcilik ve iç girişimcilik olup girişimci/iç girişimci faaliyetinde bulunan kişi/kişiler olmadığı sürece gerçekleştirilememektedir (Kayalar ve Arslan, 2016:524). Nitekim Pinchot (1985:32) iç girişimciler örgütlerde olmadığına inovasyonu gerçekleştirme

konusu oldukça zordur ifadesini belirtmektedir. İç girişimcilerin temel rolü örgütte yenilik ve artı değer kazandırarak bürokrasiyi aşma, yeni fırsatları değerlendirme, kaynakları ayarlama ve inovasyon sürecini ileri taşımaktadır.

## **2.6. İÇ GİRİŞİMCİLİK ve HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR**

İç girişimcilik ve inovasyon konuları alanlarında yapılmış olan çalışmalar her iki kavramı bağımsız süreçler denilerek ele alıp sınıflandırmaktadır. Literatürde, iç girişimcilik ile inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışma ve yorum sayısının çok az olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda iç girişimciliğin örgütlerin inovasyon performansı üzerindeki önemi yeteri kadar anlaşılmamaktadır. Ancak son dönemlerde iç girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar mevcut olmaktadır (Güner ve Serinkan, 2017:486).

Ürün ve hizmet inovasyonu konusundaki artan araştırmalara rağmen, odak notları çoğu zaman imalat sanayileri olmuştur (Hu vd., 2009:41). Buna karşılık, otelcilik endüstrisindeki yenilikçilik nadiren incelenmektedir. Ağırlama sektöründe hizmet inovasyon performansını ele alan az sayıda çalışma bulunmaktadır (Ottenbacher ve Gnoth, 2005; Ottenbacher vd., 2006; Ottenbacher, 2007; Mohammed, 2017). Ayrıca bugüne kadar bu çalışmalar farklı bağlamlarda farklı konuları ele alsa da, Türkiye bağlamında otellerde iç girişimcilik ve hizmette yenilikçilik performansının ölçülmesine yönelik herhangi bir çalışma bulunamamıştır. Sonuç olarak bu çalışmanın mevcut literatür ve yönetim uygulamalarına performansta iç girişimcilik eğilimlerinin ne türde katkılarda bulunacağı amaçlanmaktadır.

Mevcut literatür incelendiğinde iç girişimcilikle inovasyon (Güner ve Serinkan, 2017; Kayalar ve Arslan, 2016), ürün inovasyonu (Pearce ve Carland, 1996: 91) ve radikal inovasyon arasında (Lassen, (2007) pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu saptayan çalışmalar olduğu görülmektedir. Diğer taraftan Ergün, Bulut, Alpkan ve

Çakar (2004), iç girişimciliğin inovasyon performansını etkilediğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Bulut ve Yılmaz (2008), iç girişimciliğin yenilik performansı üzerindeki etkisini inceleyip iç girişimciliğin proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarının önemli ölçüde ve pozitif yönde etkilediği, risk alma ve rekabetçi

girişkenlik boyutlarının yenilik performansını etkilemediğine dikkat çekmişlerdir. Şekerdil (2017), banka çalışanlarında iç girişimcilik eğilimlerinin sosyal inovasyon eğilimleri üzerinde etkisi olup olmadığını incelemiş, iç girişimcilik boyutlarından yenilikçilik ve risk alma pozitif yönde etkilerken proaktiflik ve öz güven boyutunun etkilemediğini ortaya koymuştur.

Goodale, Kuratko, Hornsby ve Covin (2011), yaptıkları çalışmalarında; iç girişimcilik ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi inceleyip iç girişimciliğin yönetsel destek ve örgütsel sınırlar ile ilgili öncülerinin yenilik performansını belirttiği yönünde bir sonucu tespit etmişlerdir. Larsson (2010), iç girişimcilik faaliyetlerinin yüksek yenilikçilik performansına sahip işletmelerde daha çok yer aldığı yönünde bir sonucu vurgulamıştır.

Camoelo-Ordoz, Fernandez-Alles, Ruiz-Navarro ve Sousa-Ginel (2011), iç girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişkiyi iç girişimcinin demografik özellikleri ve kişisel değerleri ile inovasyon performansı üzerindeki etkiyi incelemiş bunun yanında firma büyüklüğünün de inovasyon performansı ile ilişkisi olup olmadığına da bakarak firma büyüklüğünün inovasyon ile bir etkisi olmadığı sonucunu saptamışlardır. Aynı zamanda örgütteki kıdem, hizmetin süresi, eğitim düzeyi ve kişisel değerlerin yenilik performansını pozitif yönde etkilerken yaş unsurunun ve yaratıcı geçmişin etkisiz olduğunu belirtmişlerdir.

İç girişimcilik, kurumsal bir firma adı altında çalışmakta olan kişilerin veya ekiplerin kendi fikirleri veya gelen teşvikler doğrultusunda, fikir ve projeleri üretmeleridir. İç girişimci olan bireyler, kendi alanını oluşturmak, yenilikçi bir ruha sahip olmak ve sorumluluk potansiyeli yüksek olan kişilerdir. Buldukları firmalarda oluşturdukları en büyük katkı ait oldukları şirkete değer katmalarıdır. Firmaların devamlılıklarını ve varlıklarını ileriki yıllara taşımada önemli katkıları bulunmaktadır (kobivadisi.com).

Değişen dünya şartlarında rekabet ortamının giderek artması ve bununla birlikte müşteri istek ve ihtiyaçlarının her geçen gün giderek değişip çoğalması işletmeleri inovasyon yapmaları yönünde zorunlu bir hâle getirmektedir. Tüketiciler sıradanlıktan uzak estetik ve görsel özellikleri ile ön plana çıkabilen yeni donanımları istemektedir. Böyle bir ortamda küçük veya büyük ölçekli tüm işletmeler rekabet avantajlarını

kaybetmemek ve ayakta kalabilmeleri için ürün ve/veya hizmetlerinde yenilik yapmaları gerekmektedir. Bu bahsedilen yenilik sadece yeni ve farklı bir şeyler yapmak değil firma için ekonomik bir değer oluşturabilecek yeni bir şeylerin yapılmasıdır (Işık ve Keskin, 2013:44). Örgütlerin inovasyonun sürdürülebilirliği konusunda önemi anlaşılınca iç girişimcilik bir strateji olarak kullanılmaya başlanmıştır. Büyük örgütler, iç girişimciliğe özellikle eğilmektedirler çünkü yapıları ve süreçlerinin genel olarak engel gördüğü inovasyon ve büyümeyi gerçekleştirme isteğindedirler. İnovasyonun kaynağı girişimcilik ve iç girişimcilik olup girişimci/iç girişimci faaliyetinde bulunan kişi/kişiler olmadığı sürece gerçekleştirilememektedir (Kayalar ve Arslan, 2016:524).

Turizm işletmeleri uluslararası pazarlarda yer alabilmek ve rekabet stratejilerini geliştirmek için inovasyon çalışmalarına önem vermektedir. Turizm işletmeleri daha çok turist çekebilmek ve turistlerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yeni ürün ve hizmetler üreterek inovasyon yapmaktadır (Ayazlar, 2012:39). Günümüzde özellikle hizmet işletmeleri, hayatımızın her alanında yoğun bir şekilde karşımıza çıkmaktadır bunun için hizmet işletmelerinde inovasyon performansları üzerinde iç girişimciliğin etkisi de göz önüne alınmalıdır. Hizmet işletmelerinde inovasyon performansını ölçmek için yapılan çok az sayıda çalışma var olduğundan (Ayazlar, 2012:39) ve turizm işletmelerinde çalışmakta olan personellerin firma adına daha çok misafir çekebilme ve fark oluşturabilmeleri için önemli olduklarından, girişimcilik eğilimleri sonucunda hizmetteki performanslarının nasıl olduğunu incelemek için araştırmada, iç girişimcilik ve hizmet inovasyon performansı ilişkisini incelemek hedeflenmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda ulusal literatür de iç girişimcilik ve hizmet inovasyon performansı ilişkisini otelcilik sektörü açısından inceleyen araştırmalar konusunda bir eksiklik olduğu görülmektedir. Bu yönüyle bu araştırmanın ilgili literatüre, turizm işletmeleri açısından iç girişimcilik eğilimlerinin hizmet inovasyon performansı üzerinde ne tür bir ilişkisi ve etkisi olduğu yönünde katkılar sunacağı düşünülmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ ve HİZMET İNOVASYON PERFORMANS İLİŞKİSİ: İSTANBUL OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, İstanbul ilinde faaliyette olan 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde otel çalışanlarının iç girişimcilik eğilimleri olarak kabul edilen yenilikçilik, özgüven, proaktiflik ve risk alma eğilimleri ile hizmet inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın bir diğer amacı da otel çalışanlarının demografik özelliklerinin hizmet inovasyon performansı kapsamında gösterecekleri anlamlı farklılıkların incelenmesidir.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, SINIRLIKLARI ve ÖRNEKLEMİ

Araştırma kapsamında İstanbul ilinde hizmet veren 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan otel personelleri yer almaktadır. Araştırma için toplamda 430 adet anket formu bastırılmış olup 2019 yılı şubat ayında otel çalışanları ile birebir görüşülmüştür. Eksik ve hatalı verilerin olduğu anketler elendikten sonra 400 adet anket analize dâhil edilmiştir.

Araştırmadaki verilerin elde edilme sürecindeki zaman aralığı 05.12.2018 ile 25.02.2019 tarihleri arasında olup örneklem İstanbul ilindeki otel çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın İstanbul ilinde yapılma nedenleri; otel çalışan sayısının yoğun olması, girişimcilik ve inovasyon açısından uygulanan politikaların fazla ve güçlü olması, turizm yönünden otel sayılarının fazla oluşu ve turistlerin en fazla uğradığı şehir olup otellerin dört mevsimde de aktif olmalarıdır.

Saha çalışmasına geçmeden önce, ankette yer alan ölçeklerin ve değişkenlerin güvenilirliğini test etmek ve oluşabilecek muhtemel soru ve sorunları önceden görebilmek için 30 kişiyi kapsayan bir ön test yapılmıştır. Ön test çalışmasına katılan katılımcılar otel işletmelerinde çalışan kişilerden oluşmaktadır. Yapılan pilot çalışması sonuçlarına göre Tablo 4'te 30 cevaplayıcının verileri üzerinden yapılan analizle Cronbach alpha katsayısının .906 olduğu belirlenmiş ve çalışmanın güvenilir olduğunun kararı verilmiştir.

**Tablo 3.1.** Pilot Test Genel Güvenilirliği (Cronbach Alpha Değeri)

Cronbach's Alpha	N of Items
,906	40

### 3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüz işletmeleri açısından rekabetin küreselleşen boyutu, faaliyetlerini yürütmeye ve sürekliliğini sağlamaya, rakiplerinden farklı olup lider olabilmek için işletmelere değişimlere açık bir yapı sunmayı zorunlu kılmaktadır. Teknolojide gerçekleşen hızlı gelişmeler ve tüketicilerdeki değişen beklentiler işletmeleri yenilikler için sürekli açık ve bu yenilikleri öğrenen ve uygulayan örgüt haline getirmektedir. İnovasyonun işletmeler açısından daha hızlı büyüme, rekabette üstünlüğü sağlama ve verimliliği artırma gibi etkileri bilinmekte olup rekabet avantajı oluşturmaya çalışan birçok işletme oluşturdıkları stratejiler ile inovasyon faaliyetlerini odak noktaları haline getirmektedir. Emeğin yoğun olduğu turizm sektöründe de otel işletmelerinde benzer bir yapı görülmektedir. Hizmet işletmelerinde özellikle insan unsurunun ön plana çıkması bu yapının işleyişinin belirgin bir göstericisi olacaktır.

Turizm işletmeleri açısından iç girişimcilik; yeni kaynaklar oluşturma, yeni fırsatları tanımlama ve değerlendirme, yeni ürün ve hizmet oluşturarak üstünlük sağlama yönünde temel bir bileşen olmaktadır. Russell ve Faulkner (2004)'a göre girişimcilik bölgesel ve küresel turizmin gelişiminde kilit bir rol oynamaktadır. Tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de tüketici talep ve ihtiyaçları her geçen gün değişmektedir. Turizm işletmelerinin yoğun rekabet ortamında avantaj sağlayabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap vermeleri gerekmektedir. Bunun için otel işletmeleri sürekli yenilikleri takip etmeli ve öncü olabilmelidir. Bu uygulamaları yaparken de iç girişimcilik faaliyetlerini desteklemelidirler. İç girişimcilik turizm işletmelerine ürün ve süreç de yeniliği, kaynak ve yeteneklerde gelişimi ve yeni ürün ve hizmetleri üretmede fonksiyon sağlayan bir unsurdur.

Literatür incelemesi sonucunda iç girişimcilik ve hizmet inovasyon performansı ilişkisini otelcilik sektörü açısından inceleyen araştırmalar konusunda bir eksiklik olduğu görülmektedir. Bu yönüyle bu araştırmanın ilgili literatüre, turizm işletmeleri

açısından iç girişimcilik eğilimlerinin hizmet inovasyon performansı üzerinde ne tür bir ilişkisi ve etkisi olduğu yönünde katkılar sunacağı düşünülmektedir.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada otel çalışanlarına anket uygulaması yapılarak araştırmada nicel yaklaşım benimsenmiştir. Anket toplamda üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların iç girişimcilik eğilimleri ifadelerini, ikinci bölüm hizmet inovasyon performansı ifadelerini üçüncü bölüm ise katılımcıların demografik özelliklerini belirttikleri kısımdır. Katılımcıların hizmet inovasyon performansı ve iç girişimcilik eğilimleri ifadeleri 5'li likert ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde çalışanların katılım düzeylerini ifade etmeleri istenmiştir. Araştırmada, yenilikçilik ölçeğinde 6 madde, özgüven ölçeğinde 6 madde, proaktiflik ölçeğinde 10 madde, risk alma ölçeğinde 4 madde, yeni hizmet geliştirme ölçeğinde 6 madde, çalışan inovasyon davranışı ölçeğinde 8 madde ve demografik özellikleri sorgulamak için 8 madde kullanılmıştır.

Araştırmada yer alan iç girişimcilik eğilimlerinin ölçümü için Şekerdil (2016) tarafından “İç Girişimcilik Eğilimlerinin Sosyal İnovasyon Üzerine Etkisi: İzmir İlinde Özel Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezindeki ölçek maddelerine ulaşılmış ve geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte iç girişimcilik eğilimini ölçen toplam 26 ifade yer almaktadır.

Hizmet inovasyon performansı ölçümü için de Hu vd. (2009) tarafından “Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Innovation Performance” adlı çalışmada geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin otel işletmeleri için geliştirilip uygulanmış olması kavramsal bütünlüğün yanında tercih edilmesindeki bir başka nedendir. Ölçekte hizmet inovasyon performansını ölçmek için toplam 14 ifade yer almaktadır.

### 3.5. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında, araştırmanın amacına yönelik ele alınan değişkenler, ilgili literatür çerçevesinde araştırılıp incelenmiştir. Değişkenlere ait boyutlar kapsamında geliştirilen araştırma hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur;

**H<sub>1</sub>:** Otel çalışanlarının iç girişimcilik eğilimleri alt boyutları ile hizmet inovasyon performansı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1-1</sub>:** Yenilikçilik eğilimi ile hizmet inovasyon performansı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1-2</sub>:** Özgüven eğilimi ile hizmet inovasyon performansı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1-3</sub>:** Proaktiflik eğilimi ile hizmet inovasyon performansı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1-4</sub>:** Risk alma eğilimi ile hizmet inovasyon performansı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Otel çalışanlarının iç girişimcilik eğilimleri hizmet inovasyon performansı alt boyutlarını pozitif yönde anlamlı etkiler.

**H<sub>2-1</sub>:** Otel çalışanlarının yenilikçilik eğilimleri hizmet inovasyon performansı alt boyutlarını pozitif yönde anlamlı etkiler.

**H<sub>2-2</sub>:** Otel çalışanlarının özgüven eğilimleri hizmet inovasyon performansı alt boyutlarını pozitif yönde anlamlı etkiler.

**H<sub>2-3</sub>:** Otel çalışanlarının proaktiflik eğilimleri hizmet inovasyon performansı alt boyutlarını pozitif yönde anlamlı etkiler.

**H<sub>2-4</sub>:** Otel çalışanlarının risk alma eğilimleri hizmet inovasyon performansı alt boyutlarını pozitif yönde anlamlı etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Otel çalışanlarının hizmet inovasyon performansı ile demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>3-1</sub>:** Katılımcıların cinsiyetleri ile hizmet inovasyon performansı alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>3-2</sub>:** Katılımcıların yaşları ile hizmet inovasyon performansı alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>3-3</sub>:** Katılımcıların aylık gelirleri ile hizmet inovasyon performansı alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.



**H<sub>3-4</sub>:** Katılımcıların eğitim durumları ile hizmet inovasyon performansı alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>3-5</sub>:** Katılımcıların eğitim gördükleri alan ile hizmet inovasyon performansı alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>3-6</sub>:** Katılımcıların otele çalıştıkları süre ile hizmet inovasyon performansı alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>3-7</sub>:** Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri ile hizmet inovasyon performansı alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>3-8</sub>:** Katılımcıların çalıştıkları bölüm ile hizmet inovasyon performansı alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### **3.6. VERİ ANALİZ SÜRECİ**

Çalışma için toplanan veriler, SPSS 22.00 programı ile analize tabi tutulmuştur ve yorumlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda iç girişimcilik eğilimleri ile hizmet inovasyon performansına ait ortalama, standart sapma değerleri ve Cronbach Alpha değerleri belirlenmiştir. Verilerin normal dağılımını tespit etmek için Skewnes – Kurtosis değerlerine bakılmıştır. Veriler normal dağılım gösterdiği için analiz sürecinde parametrik testler uygulanmıştır. İç girişimcilik eğilimleri ile hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Ardından iç girişimcilik eğilimlerinin hizmet inovasyon performansına etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak hizmet inovasyon performansı ile katılımcıların demografik özellikleri arasındaki farklılığı incelemek için T-testi ve Anova Testi uygulanmıştır. Anova testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın bulunması ve hangi gruplar arasında farklılaşma olduğunu test edebilmek için Post-Hoc (Tukey) testi uygulanmıştır. Söz konusu testlerde 0,05 anlamlılık düzeyi baz alınmıştır.

### 3.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 3.7.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada güvenilirlik analizi olarak Alpha modeli (Cronbach Alpha Katsayısı) kullanılmıştır. Çalışmalarda iç uyum güvenilirliğinin test edilmesi için kullanılan en sık yöntemin Cronbach'ın alpha katsayısı olduğu belirtilerek Cronbach alpha katsayısının istatistik temelleri tutarlı ve bütün ifadeleri dikkate alarak hesapladığından güvenilirlik yapısını diğer katsayılara nazaran daha iyi sergileyen katsayıdır (Ayazlar, 2012:110).

Katsayısı 0 ile 1 arasında değer alan ve negatif çıkması soruların kendi aralarındaki korelasyonların negatif olduğu diğer bir ifadeyle güvenilirlik modelinin bozulduğunun göstergesidir. Alpha katsayısı referansıya değişkenler için ölçeklerin güvenilirlikleri şu şekilde yorumlanmaktadır.

$,00 \leq \alpha < ,40$  ise ölçek güvenilir değil,

$,40 \leq \alpha < ,60$  ise ölçek güvenilirliği düşük,

$,60 \leq \alpha < ,80$  ise ölçek oldukça güvenilir,

$,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir

**Tablo 3.2.** Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Alt Faktör Yapıları	Cronbach Alpha Katsayısı
<b>İç Girişimcilik</b>	<b>,919</b>
Yenilikçilik	,878
Özgüven	,704
Proaktiflik	,857
Risk Alma	,768
<b>Hizmet İnovasyon Performansı</b>	<b>,919</b>
Çalışan İnovasyon Davranışı	,840
Yeni Hizmet Geliştirme	,918

Ölçekte yer alan değişkenlerin güvenilirlik düzeyleri Tablo 3.2'de verilmiştir. Yapılan analizlere göre iç girişimcilik değişkeninin alt boyutu olan yenilikçilik ( ,878 ) ve proaktiflik ( ,857) boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğu, özgüven ( ,704) ve risk alma ( ,768) boyutlarının ise oldukça güvenilir olduğu görülmüştür. İç girişimcilik

eğilimleri değişkeninin genel güvenilirlik düzeyi ise (,919) oldukça güvenilirdir. Hizmet inovasyon performansı değişkeninin alt boyutları olan çalışan inovasyon davranışı( ,840) ve yeni hizmet geliştirme (,918) boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür. Hizmet inovasyon performansı değişkeninin genel güvenilirlik düzeyi ise (,919) oldukça güvenilirdir. Elde edilen değerler doğrultusunda bu çalışma için güvenilirliği oldukça yüksek diyebiliriz.

### 3.7.2. Katılımcıların Demografik Bilgileri

**Tablo 3.3.** Katılımcıların Cinsiyet Bilgileri

Cinsiyet		Frekans	%
Kadın	Kadın	171	42,8
	Erkek	229	57,2

Tablo 3.3'te katılımcılara cinsiyet bilgilerine yer verilmiştir. Katılımcıların %42,8'i kadın %57,2'si erkekten oluşmaktadır.

**Tablo 3.4.** Katılımcıların Yaş Bilgileri

Yaş		Frekans	%
Yaş	18-25	101	25,3
	26-35	171	42,8
	36-45	105	26,3
	46-55	21	5,3
	56-65	1	3
	66 ve üzeri	1	3

Yaş bilgilerine bakıldığı zaman, katılımcıların çoğunluğunun 26-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 18-25 yaş aralığı 25,3, 36-45 yaş aralığı 26,3, 46-55 yaş aralığı 5,3, 56-65 yaş aralığı ,3, 66 ve üzeri ise ,3 aralığındadır.

**Tablo 3.5.** Katılımcıların Aylık Gelir Bilgileri

Aylık Gelir		Frekans	%
Aylık Gelir	1-2020	75	18,8
	2021-3000	222	55,5
	3001-4000	73	18,3
	4001-5000	16	4,0
	5001- 6000	6	1,5
	6001 ve üzeri	8	2,0

Katılımcıların aylık gelirlerine bakıldığı zaman çoğunluğun %55,5'i 2021-3000 TL gelir arasındadır. %18,8'i 1-2020 geliri arasında, %18,3'ü 3001-4000 TL gelirinde, %4,0'ı 4001-5000 TL gelirinde, %1,5'i 5001-6000 TL gelirinde, %2,0'ı ise 6001 ve üzeri gelire sahiptir.

**Tablo 3.6.** Katılımcıların Eğitim Bilgileri

Eğitim Durumunuz	Eğitim almadım	Frekans	%
			3
	İlkokul	17	4,3
	Ortaokul	40	10,0
	Lise	123	30,8
	Önlisans	89	22,3
	Lisans	115	28,7
	Lisansüstü	13	3,3

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığı zaman %30,8 ile lise mezunları 1. sırada yer almaktadır. Lisans mezunları ise %28,7 ile 2. sıradadır. Ön lisans mezunları %22,3 oranında, ortaokul mezunları %10,0 oranında, ilkokul mezunları %4,3, lisansüstü eğitim durumu %3,3, hiç eğitim almadım diyen katılımcıların oranı ise %,8'ini oluşturmaktadır.

**Tablo 3.7.** Katılımcıların Eğitim Gördükleri Alan Bilgileri

Eğitim Gördüğünüz Alan	Turizm alanında	Frekans	%
			169
	Turizm alanı dışında	231	57,8

Katılımcıların 169 tanesi turizm alanında eğitim alırken 231 tanesi de turizm alanı dışında eğitim almışlardır.

**Tablo 3.8.** Katılımcıların Otelde Çalışma Süre Bilgileri

Bu Oteldeki Çalışma Süreniz	1 yıldan az	Frekans	%
			137
	1-3 yıl	135	33,8
	4-7 yıl	81	20,3
	8 yıl ve üzeri	47	11,8

Katılımcıların oteldeki çalışma yıllarına bakıldığı zaman %34,3 ile çoğunluğun çalıştıkları oteldeki süre 1 yıldan azdır. 1-3 yıl arasında çalışma oranı ise 33,8, 4-7 yıl arası çalışma oranı 20,3, çalıştıkları otelde 8 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların oranı ise 11,8'dir.

**Tablo 3.9.** Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Yıl Bilgileri

Turizm Sektöründe Çalışma Yılı	1 yıldan az	Frekans	%
		79	19,8
	1-3 yıl	117	29,3
	4-7 yıl	99	24,8
8 yıl ve üzeri	105	26,3	

Katılımcıların turizm sektöründe çalıştıkları yıl olarak 1-3 yıl aralığın da 117 kişi, 8 yıl ve üzeri 105 kişi, 4-7 yıl arası 99 kişi, 1 yıldan az çalışanlar ise 79 kişiden oluşmaktadır.

**Tablo 3.10.** Katılımcıların Çalıştıkları Bölüm Bilgileri

Çalıştığınız Bölüm	Önbüro	Frekans	%
		91	22,8
	Kat hizmetleri	68	17,0
	Restoran/Bar	52	13,0
	Mutfak	48	12,0
	Diğer	141	35,3
Toplam	400	100,0	

Katılımcıların çalıştıkları bölümlere bakıldığı zaman çoğunluğun %35,3 ile diğer bölümlerde çalıştığı görülmektedir. %22,8 oranı önbüro çalışanları, %17,0 kat hizmetleri, %13,0 restoran/bar, %12,0 oranını ise mutfak çalışanlarını oluşturmaktadır.

### 3.7.3. Araştırmaya İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Katılımcıların iç girişimcilik eğilimleri ve hizmet inovasyon performansı açısından kendilerini nasıl algıladıklarını belirlemek için uygulanan anketler sonucunda elde edilen verilerin analizinde her bir madde için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri analiz edilerek betimlenmiş ve açıklanmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar; “Kesinlikle Katılmıyorum (1/1.00-1.80); Katılmıyorum (2/1.81-2.60), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3/2.61-3.40), Katılıyorum (4/3.41-4.20), Kesinlikle Katılıyorum (5/4.21-5.00)” olarak alınmıştır.

**Tablo 3.11. Katılımcıların İç Girişimcilik Eğilimlerine Bağlı Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>YENİLİKÇİLİK</b>		
1.Çalıştığım işletmede, yenilikçi fikirlerimin kabul görmesine çalışırım.	4,08	,967
2.Çalıştığım işletmede, yeni çalışma yöntem, araç ve teknikleri ararım.	4,15	,905
3.Çalıştığım işletmede, yenilikçi fikirler için destek ararım.	4,16	,850
4.Çalıştığım işletmede, yenilikçi fikirlerin uygulamalarını dikkatlice değerlendiririm.	4,12	,920
5.Çalıştığım işletmede, orijinal düşünce gerektiren bir işi tercih ederim.	4,02	,962
6.Çalıştığım işletmede, aynı şeyi birçok değişik yoldan yapmayı (denemeyi) severim.	3,98	1,01
<b>ÖZGÜVEN</b>		
7.Toplumsal / Sosyal çözümler ile ilgili tekliflerde bulunurken veya öneriler alırken kendimi rahat hissetmem.	3,03	1,32
8. Toplumsal / Sosyal çözümler ile ilgili önerilerde bulunurken kendimi motive ederim ve kendime güvenirim.	4,06	,908
9. Toplumsal / Sosyal çözümlerle ilgili üst yöneticilerime – iş arkadaşlarıma kolaylıkla durumu anlatabilirim ve bir fikir ortaya koyabilirim.	4,02	,934
10. Toplumsal / Sosyal çözümlerle ilgili beklenen, olası bir zorluk için mücadeleye etmeye kendimi hazır hissedirim ve yeni stratejiler geliştiririm.	4,06	,902
11. Toplumsal / Sosyal çözümlerle ilgili cesur bir yaklaşımla inisiyatif kullanırım.	3,94	,953
12.Toplumsal /Sosyal çözümlerle ilgili olarak olayların arkasından gitmeyi değil, geleceği tahmin ederek olaylara yön vermeyi amaçlarım.	4,00	,951
<b>PROAKTİFLİK</b>		
13.İşimde, bir şeye inanırsam başarı ihtimali ne olursa olsun onu yaparım.	4,11	,946
14. İşimde, başkaları karşı çıksa dahi fikirlerimi savunurum.	4,04	,923
15. İşimde, fırsatları yakalamakta çok iyiyimdir.	3,96	,941
16. İşimde, istediğim bir şeyi yapmak için sürekli daha iyi yollar ararım.	4,11	,914
17.İşimde, bir fikre inanırsam, hiçbir şey benim o fikri gerçekleştirmemi engelleyemez.	3,79	1,02
18.İşimde, statükoya ( yürürlükte bulunan antlaşmalara göre olması gereken durum) meydan okumak hoşuma gider.	3,38	1,16
19.İşimde, sorunlarla ilgili bilgi toplarım, konuyu araştırırım ve bunun sonucunda yeni çözümler yaratırım.	4,00	,993
20.İşimde, sorunlarla ilgili dikkatimi toplarım ve sorunu analiz ederim ve bunun sonucunda yenilikçi uygulamaları önerebilirim.	4,03	,898
21.İşimde, sorunlarla ilgili yaklaşımı sürekli geliştiririm ve yeni yaklaşımları öğrenmeye çalışırım.	4,06	,918
22.İşimde, Sorunlarla ilgili yapılan çalışmalarını takip eder ve öğrenmeye çalışırım bunun sonucunda yeni yaklaşımları ortaya ilk ben koyabilirim.	3,84	,925
<b>RİSK ALMA</b>		
23. Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.	3,85	,999
24. Başarı olasılığı %45 ve daha düşük olan durumlarda risk alırım.	3,53	1,08
25.Ne gibi bir tepkinin ortaya çıkacağından emin olmasam da yeni fikirler teklif etmeyi severim.	3,77	1,01
26. Risk almaya eğilimli olup fırsatlarımı arttırmak isterim.	3,85	,956
<b>Genel Ortalama</b>		<b>3,90</b>

Tablo 3.11’de katılımcıların iç girişimcilik eğilimlerinin genel ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiş ve ( $\bar{X} = 3,90$ ) iç girişimcilik eğilimlerinin alt boyutları incelendiğinde; yenilikçilik alt boyutunun ortalamasının yüksek olduğu görülmüştür ( $\bar{X} = 4,08$ ). Yenilikçilik alt boyutları incelendiğinde; “Çalıştığım işletmede, aynı şeyi birçok değişik yoldan yapmayı (denemeyi) severim” maddesi en düşük eğilime sahipken ( $\bar{X} = 3,98$ ) “Çalıştığım işletmede, yenilikçi fikirler için destek ararım” ifadesi en yüksek eğilime ( $\bar{X} = 4,16$ ) sahiptir. Özgüven alt boyutunun genel ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir ( $\bar{X} = 3,85$ ). Özgüven alt boyutları incelendiğinde; “Toplumsal / Sosyal çözümler ile ilgili tekliflerde bulunurken veya öneriler alırken kendimi rahat hissetmem” ifadesi en düşük eğilime ( $\bar{X} = 3,03$ ) sahipken “Toplumsal / Sosyal çözümler ile ilgili önerilerde bulunurken kendimi motive ederim ve kendime güvenirim” ve “Toplumsal / Sosyal çözümlerle ilgili beklenen, olası bir zorluk için mücadeleye etmeye kendimi hazır hissederim ve yeni stratejiler geliştiririm” ifadesi en yüksek eğilime ( $\bar{X} = 4,16$ ) sahiptir. Proaktiflik alt boyutunun genel ortalamasının ( $\bar{X} = 3,92$ ) yüksek olduğu görülmüştür ve proaktiflik alt boyutları incelendiğinde; en yüksek eğilime ( $\bar{X} = 4,17$ ) “İşimde, bir fikre inanırsam, hiçbir şey benim o fikri gerçekleştirmemi engelleyemez” ifadesi sahipken, en düşük eğilime “İşimde, statükoya ( yürürlükte bulunan antlaşmalara göre olması gereken durum) meydan okumak hoşuma gider” ifadesi ( $\bar{X} = 3,38$ ) sahiptir. Risk alma alt boyutunun genel ortalaması incelendiğinde ( $\bar{X} = 3,76$ ) yüksek olduğu görülmektedir. Risk alma alt boyutları incelendiğinde; en düşük eğilime “Başarı olasılığı %45 ve daha düşük olan durumlarda risk alırım” ifadesi ( $\bar{X} = 3,53$ ) sahipken, en yüksek eğilime “Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim” ifadesi ile “Risk almaya eğilimli olup fırsatlarımı artırıyorum” ifadesi ( $\bar{X} = 3,85$ ) sahiptir.

**Tablo 3.12.** Katılımcıların Hizmet İnovasyon Performansına Bağlı Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırma Değişkenleri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
<b>ÇALIŞAN İNOVASYON DAVRANIŞI</b>		
27. İşte, inovasyon (yenilik, yenileşim) ve yaratıcı düşünceler ortaya atarım.	3,95	,867
28. İşte, kendi yaratıcı fikirlerimi önermeye ve diğerlerini ikna etmeye çalışırım.	3,86	,939
29. İşte, yeni hizmet teknik veya yöntemler ararım.	3,92	,886
30. İşte, yeni fikirler geliştirmek için uygun bir plan sunarım.	3,92	,890
31. İşte, yenilikleri uygulamak için gereken fon ve kaynakları güvence altına alırım.	3,95	,920
32. Genel olarak kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm.	3,90	,893
<b>YENİ HİZMET GELİŞTİRME</b>		
33. Bu otel, yeni hizmetler geliştirmek için bazı kaynaklar tahsis eder.	3,75	,975
34. Otelin mevcut insan gücü yeni hizmetleri geliştirmek için yeterlidir.	3,64	1,07
35. Çalıştığım bölüm, yeni bir iş geliştirmede ve yeni ürün sunmada profesyonel bir tutuma sahiptir.	3,73	,975
36. Bu otel, projenin başarıyla tamamlanması durumunda, yeni iş alanlarının geliştirilmesinde yer alan çalışanlara teşvik ve terfi sunmaktan memnuniyet duyar.	3,77	1,03
37. Genel olarak kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm.	3,76	,997
38. Bu otel, yeni hizmet geliştirmek için uygun bir ortam sağlar.	3,74	,973
39. Bu otelde, tüm departmanlar ve birimler yeni işler geliştirmede etkili bir şekilde etkileşime girebilir.	3,83	,985
40. Yeni hizmet projeleri geliştirilirken yöneticiler ve çalışanlar yakın işbirliği içinde çalışır.	3,90	1,00
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>3,83</b>	

Tablo 3.12’de katılımcıların hizmet inovasyon performanslarının genel ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir ( $\bar{X} = 3,83$ ). Hizmet inovasyon performansı alt boyutları incelendiğinde; çalışan inovasyon davranışı alt boyutunun ortalamasının yüksek olduğu görülmüştür ( $\bar{X} = 3,91$ ). Çalışan inovasyon davranışı alt boyutu incelendiğinde; “İşte, inovasyon (yenilik, yenileşim) ve yaratıcı düşünceler ortaya atarım” ifadesi ile “İşte, yenilikleri uygulamak için gereken fon ve kaynakları güvence altına alırım” ifadesi en yüksek davranışa sahipken ( $\bar{X} = 3,95$ ), en düşük davranışa ( $\bar{X} = 3,86$ ) ise “İşte, kendi yaratıcı fikirlerimi önermeye ve diğerlerini ikna etmeye çalışırım” ifadesidir. Yeni hizmet geliştirme alt boyutları incelendiğinde; yeni hizmet geliştirme alt boyutunun genel ortalamasının yüksek olduğu anlaşılmaktadır ( $\bar{X} = 3,76$ ). Yeni hizmet geliştirme alt boyutu incelendiğinde; “Otelin mevcut insan gücü yeni hizmetleri geliştirmek için yeterlidir” ifadesi en düşük hizmet geliştirmeye sahip iken



( $\bar{X} = 3,64$ ), en yüksek hizmet geliştirme ise ( $\bar{X} = 3,90$ ) ‘‘Yeni hizmet projeleri geliştirilirken yöneticiler ve çalışanlar yakın işbirliği içinde çalışır’’ ifadesidir.

#### 3.7.4. Verilere Ait Normal Dağılım Testi Sonuçları

**Tablo 3.13.** Verilerin Normal Dağılım Test Sonuçları

Değişkenler	Mean	Median	Skewness	Kurtosis
Yenilikçilik	4,08	4,00	0,91	1,406
Özgüven	3,85	3,83	-0,319	0,323
Proaktiflik	3,93	4,00	-0,534	0,350
Risk Alma	3,76	3,75	-0,408	-0,023
Çalışan İnovasyon Davranışı	3,92	4,00	-0,452	0,491
Yeni Hizmet Geliştirme	3,76	3,87	-0,396	0,215

Verilerin normal dağılımını test edebilmek için ortalama-medyanın birbirine yakınlığı ve basıklık ile çarpıklığın -1.5 ile +1.5 arasında olması gerekliliği incelendiğinde değişkenlere göre bu verilerin normal dağılım gösterdikleri belirlenmiştir. Merkezi limit teorimi gereği örneklem hacmi 30’un üzerinde olduğunda dağılım normalliğe yaklaşmaktadır. Örneklem hacmi 400 olduğundan dağılımın merkezi limit teorimi gereği normal dağılımdan uzaklaşmadığı sonucuna varılabilir. Bu bilgiler ışığında verilerin normal dağılımdan çok uzaklaşmadığı belirlenmiş olup çalışma için normal dağılım analizlerinin uygulanmasına karar verilmiştir.

### 3.7.5. Otel Çalışanlarının İç Girişimcilik Eğilimleri İle Hizmet İnovasyon Performansı Arasındaki İlişki (Pearson Korelasyon Katsayısı)

Analiz sonucu elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

**Tablo 3.14.** Yenilikçilik Eğilimi İle Hizmet İnovasyon Performansı Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

Korelasyon		Yenilikçilik	Ç. İnovasyon Davranışı	Y. Hizmet Geliştirme
Yenilikçilik	R		0,521**	0,450**
	P	1	0,000	0,000
Çalışan İnovasyon Davranışı	R	0,521**		0,598**
	P	0,000	1	0,000
Yeni Hizmet Geliştirme	R	0,450**	0,598**	
	P	0,000	0,000	1

\*\*p<0,01\*p<0,05

Tablo 3.14. verilerine göre yenilikçilik alt boyutu ile çalışan inovasyon davranışı arasında pozitif yönlü yüksek derecede anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,00$ ;  $r= ,598$ ). Yenilikçilik eğilimi ile yeni hizmet geliştirme arasında pozitif yönlü yüksek derecede anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p= 0,00$ ;  $r= 0,450$ ) Bu bilgiler ışığında  $H_{1-1}$  hipotezi kabul edilmiştir. Çalışan inovasyon davranışı ile yeni hizmet geliştirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p= 0,00$ ;  $r= 0,598$ ).

**Tablo 3.15.** Özgüven Eğilimi İle Hizmet İnovasyon Performansı Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

Korelasyon		Özgüven	Ç. İnovasyon Davranışı	Y. Hizmet Geliştirme
Özgüven	R		0,521**	0,454**
	P	1	0,000	0,000
Çalışan İnovasyon Davranışı	R	0,521**		0,598**
	P	0,000	1	0,000
Yeni Hizmet Geliştirme	R	0,454**	0,598**	
	P	0,000	0,000	1

\*\*p<0,01\*p<0,05

Tablo 3.15. verilerine göre özgüven eğilimi ile çalışan inovasyon davranışı arasında pozitif yönlü yüksek derecede anlamlı bir ilişki vardır (p= 0,00; r= 0,521). Özgüven eğilimi ile yeni hizmet geliştirme arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir (p= 0,00; r= 0,454). Bu bilgiler doğrultusunda H<sub>1-2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Çalışan inovasyon davranışı ile yeni hizmet geliştirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p=0,00; r=0,598).

**Tablo 3.16.** Proaktiflik Eğilimi İle Hizmet İnovasyon Performansı Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

Korelasyon		Proaktiflik	Ç. İnovasyon Davranışı	Y. Hizmet Geliştirme
Proaktiflik	R		0,660**	0,508**
	P	1	0,000	0,000
Çalışan İ. Davranışı	R	0,660**		0,598**
	P	0,000	1	0,000
YHizmet Geliştirme	R	0,508**	0,598**	
	P	0,000	0,000	1

\*\*p<0,01\*p<0,05

Tablo 3.16. verilerine göre proaktiflik eğilimi ile çalışan inovasyon davranışı arasında pozitif yönlü yüksek derecede anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,00$ ;  $r=0,660$ ). Proaktiflik eğilimi ile yeni hizmet geliştirme arasında pozitif yönlü yüksek derecede anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p=0,00$ ;  $r=0,508$ ). Elde edilen sonuçlara göre  $H_{1-3}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.17.** Risk Alma Eğilimi İle Hizmet İnovasyon Performansı Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

Korelasyon		Risk Alma	Ç. İnovasyon Davranışı	Y. Hizmet Geliştirme
Risk Alma	R		0,619**	0,459**
	P	1	0,000	0,000
Çalışan İ. Davranışı	R	0,619**		0,598**
	P	0,000	1	0,000
Y. Hizmet Geliştirme	R	0,459**	0,598**	
	P	0,000	0,000	1

\*\* $p<0,01$ \* $p<0,05$

Tablo 3.17. verilerine göre risk alma eğilimi ile çalışan inovasyon davranışı arasında pozitif yönlü yüksek derecede anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,00$ ;  $r=0,619$ ). Risk alma eğilimi ile yeni hizmet geliştirme arasında pozitif yönlü düşük derecede anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $p=0,00$ ;  $r=0,459$ ). Elde edilen bilgiler doğrultusunda  $H_{1-4}$  hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.7.6. Otel Çalışanlarının İç Girişimcilik Eğilimlerinin Hizmet İnovasyon Performansı Alt Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirten Regresyon Analizi

**Tablo 3.18.** Otel Çalışanlarının İç Girişimcilik Eğilimlerinin Çalışan İnovasyon Davranışı Üzerindeki Etkisi

Çalışan İnovasyon Davranışı	Bağımsız Değişkenler	SH	$\beta$	T	P	Tolerans D.	VIF
	Yenilikçilik	0,42	,186	4,094	,000	,560	1,787
	Özgüven	0,52	,067	1,358	,175	,478	2,094
	Proaktiflik	0,55	,313	6,065	,000	,434	2,303
	Risk Alma	0,38	,312	7,742	,000	,626	1,597

R=,737; R<sup>2</sup>=,539;F=117,682;p<0,05

Analiz sonucunda Anovo tablosuna bakıldığı zaman F=117,687 ve p<0,05 değerleri regresyon analizi için kurulacak olan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ve bağımlı değişken olan çalışan inovasyon davranışını bağımsız değişkenlerden en az biri tarafından açıklanabileceğini belirtmektedir. Bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı sorunu VIF değerleri ile Tolerans değerleri açıklamaktadır. Yenilikçilik (Tolerans= 0,560; VIF=1,787), Özgüven (Tolerans=0,478; VIF=2,094). Proaktiflik (Tolerans=0,434; VIF=2,303), Risk alma (Tolerans=0,626; VIF=1,597) değerleri böyle bir sorunun olmadığını göstermektedir. R<sup>2</sup> değeri bağımsız değişkenlerin çalışan inovasyon davranışını %53 oranında açıklamaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında yenilikçilik ( $\beta$  = ,186, p= ,000), proaktiflik ( $\beta$  = ,313, p= ,000), risk alma ( $\beta$  = ,312, p= ,000) çalışan inovasyon davranışını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği, özgüven ( $\beta$  = ,067, p= ,175) boyutu etkilemediği görülmektedir.

**Tablo 3.19.** Otel Çalışanlarının İç Girişimcilik Eğilimlerinin Yeni Hizmet Geliştirme Üzerindeki Etkisi

Yeni Hizmet Geliştirme	Bağımsız Değişkenler	SH	$\beta$	T	P	Tolerans D.	VIF
	Yenilikçilik	0,59	,187	3,319	,001	,560	1,787
	Özgüven	0,74	,120	2,029	,043	,478	2,094
	Proaktiflik	0,78	,193	3,114	,002	,434	2,303
	Risk Alma	0,53	,223	4,313	,000	,626	1,597

R=,582; R<sup>2</sup>=,332;F=50,673;p<0,05

Tablo 3.19'a göre F=50,673 ve p<0,05 değerleri regresyon analizi için kurulacak olan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ve bağımlı değişken olan çalışan inovasyon davranışını bağımsız değişkenlerden en az biri tarafından açıklanabileceğini belirtmektedir. Bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı sorunu VIF değerleri ile Tolerans değerleri açıklamaktadır. Yenilikçilik (Tolerans= 0,560; VIF=1,787), Özgüven (Tolerans=0,478; VIF=2,094). Proaktiflik (Tolerans=0,434;

VIF=2,303), Risk alma (Tolerans=0,626; VIF=1,597) değerleri böyle bir sorunun olmadığını ortaya koymaktadır.  $R^2$  değeri bağımsız değişkenlerin yeni hizmet geliştirme alt boyutunu %33 oranında açıklamaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında yenilikçilik ( $\beta=$  ,187,  $p=$  ,001), özgüven ( $\beta=$  ,120,  $p=$  ,043), proaktiflik ( $\beta=$  ,193,  $p=$  ,002), risk alma ( $\beta=$  ,223,  $p=$  ,000) çalışan inovasyon davranışını pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir.  $H_{2-1}$ ,  $H_{2-3}$ ,  $H_{2-4}$  hipotezi kabul edilirken  $H_{2-2}$  hipotezi red edilmiştir.

### 3.7.7. Katılımcıların Hizmet İnovasyon Performansının Demografik Özellikleri İle Karşılaştırılması

Katılımcıların hizmet inovasyon performansı alt boyutlarının demografik özellikleri ile karşılaştırılması aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 3.20.** Katılımcıların Hizmet İnovasyon Performanslarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumunu Belirten Bağımsız T-testi Sonuçları

Hizmet İnovasyon Performans	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	T	P
Çalışan İnovasyon Davranışı	Erkek	229	3,88	,685	-1,36	0,173
	Kadın	171	3,97	,676		
Yeni Hizmet Geliştirme	Erkek	229	3,75	,763	-3,64	0,716
	Kadın	171	3,78	,846		

Tablo 3.20. verilerine göre katılımcıların çalışan inovasyon alt boyut davranışı cinsiyet göre; gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ). Yeni hizmet geliştirme alt boyutu cinsiyete göre; gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır. ( $p>0,05$ ). Verilere bakıldığında zaman çalışan inovasyon davranışı ve yeni hizmet geliştirme performansları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.  $H_{3-1}$  hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 3.21.** Katılımcıların Hizmet İnovasyon Performanslarının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumunu Belirten Anova Testi Sonuçları

Hizmet İnovasyon Performans	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Çalışan İnovasyon Davranışı	18-25	101	3,86	,707	1,36	,237
	26-35	171	3,88	,658		
	36-45	105	4,04	,703		
	46-55	21	3,88	,601		
	56-65	1	3,5			
	66 ve üzeri	1	4,83			
Yeni Hizmet Geliştirme	18-25	101	3,71	,779	1,41	,218
	36-35	171	3,71	,799		
	36-45	105	3,91	,820		
	46-55	21	3,74	,744		
	56-65	1	3,74			
	66 ve üzeri	1	5,00			

Tablo 3.21. verilerine göre katılımcıların çalışan inovasyon davranışı alt boyutu yaşlara göre; gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ). Katılımcıların yeni hizmet geliştirme alt boyutu yaşlara göre; gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır. ( $p>0,05$ ). Verilerin sonuçlarına katılımcıların çalışan inovasyon davranışı ve yeni hizmet geliştirme performansları yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.  $H_{3-2}$  hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 3.22.** Katılımcıların Hizmet İnovasyon Performanslarının Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumunu Belirten Anova Testi Sonuçları

Hizmet İnovasyon Performans	Aylık Gelir	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Çalışan İnovasyon Davranışı	1-2020	75	3,75	,764	4,62	0,00
	2021-3000	222	3,88	,656		
	3001-4000	73	4,04	,639		
	4001-5000	16	4,43	,526		
	5001-6000	6	3,91	,345		
	6001 ve üzeri	8	4,47	,593		
	Yeni Hizmet Geliştirme	1-2020	75	3,68	,891	2,47
2021-3000		222	3,74	,765		
3001-4000		73	4,30	,815		
4001-5000		16	3,58	,725		
5001-6000		8	4,29	,430		
6001 ve üzeri		6	3,76	,554		

Tablo 3.22. verilerine göre katılımcıların çalışan inovasyon davranışı alt boyutu ile gelir durumlarına göre; gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $F= 4,62$ ;  $p<0,05$ ). Katılımcıların çalışan hizmet inovasyon davranışı alt boyutuna ilişkin varyansların homojen bulunması ( $p>0,05$ ;  $p=,382$ ) sonucunda farklılaşmanın kaynağının tespiti için Post-hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonucunda; aylık geliri 1-2020 tl geliri olan ile 4001-50 00 tl ile 6001 ve üzeri gelir sahibi olanlar arasında bir ilişki, 2021-3000 tl geliri olan ile 4001-5000 tl geliri olanlar arasında bir ilişki, 4001-5000 tl gelire sahip olan katılımcılar ile 1-2020 tl gelir ile 2021-3000 tl gelire sahip olan katılımcılar arasında bir ilişki, 6001 ve üzeri gelire sahip olan katılımcılar ile 1-2020 tl gelire sahip olan katılımcılar arasında bir ilişki bulunmuştur. Verilerin genel ortalamalarına bakıldığı zaman 6001 ve üzeri ( $\bar{X}=4,47$ ) gelire sahip olan katılımcıların çalışan hizmet inovasyon davranış performansı



diğer gelir durumuna sahip olan katılımcılara göre daha fazladır. Katılımcıların yeni hizmet geliştirme alt boyutu ile gelir durumlarına göre; gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $F=2,47$ ;  $p<0,05$ ). Katılımcıların yeni hizmet geliştirme alt boyutuna ilişkin varyansların homojen bulunması ( $p>0,05$ ;  $p=456$ ) sonucunda farklılaşmanın kaynağını test edebilmek için Post-hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonucunda aylık geliri 1-2020 tl gelire sahip olan katılımcılar ile 4001-5000 tl gelire sahip olan katılımcılar arasında bir ilişki bulunmuştur. Genel ortalaması daha fazla olan 4001-5000 ( $\bar{X}=430$ ) tl olan katılımcıların diğer gruplara göre yeni hizmet geliştirme performansı daha fazladır. Bu durumda gelir seviyesi artan katılımcıların performanslarının da arttığı söylenebilir.  $H_{3-3}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.23.** Katılımcıların Hizmet İnovasyon Performanslarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumunu Belirten Anova Testi Sonuçları

Hizmet İnovasyon Performans	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	T	P
Çalışan İnovasyon Davranışı	Eğitim Almadım	3	3,94	,673	1,50	,177
	İlkokul	17	4,17	,649		
	Ortaokul	40	3,76	,732		
	Lise	123	3,84	,769		
	Önlisans	89	3,89	,637		
	Lisans	115	4,01	,560		
	Yüksek Lisans	13	4,08	,865		
Yeni Hizmet Geliştirme	Eğitim Almadım	3	3,25	,866	2,97	,008
	İlkokul	17	4,47	,534		
	Ortaokul	40	3,61	,868		
	Lise	123	3,74	,799		
	Önlisans	89	3,82	,699		
	Lisans	115	3,70	,811		
	Yüksek Lisans	13	3,88	1,00		

Tablo 3.23 verilerine göre katılımcıların çalışan inovasyon davranışı alt boyutu ile eğitim durumlarına göre; gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı

bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ). Katılımcıların yeni hizmet geliştirme alt boyutu ile eğitim durumlarına göre; gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $F=2,97$ ,  $p<0,05$ ). Katılımcıların yeni hizmet geliştirme alt boyutuna ilişkin varyansların homojen bulunması ( $p>0,05$ ;  $p=117$ ) sonucunda farklılaşmanın kaynağını test edebilmek için Post-hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonucunda, eğitim durumu ilkökul ( $\bar{X}=4,47$ ) olan bireylerin yeni hizmet geliştirmesi eğitim durumu lise ve önlisans olan katılımcılara göre daha fazladır. Ayrıca eğitim durumu lisansüstü ( $\bar{X}=3,88$ ) olan katılımcıların yeni hizmet geliştirme performansları önlisans ( $\bar{X}=3,82$ ) olan katılımcılara göre daha fazla olmaktadır. Bu durumda eğitim seviyesi arttığında yeni hizmet geliştirme performansının da arttığı söylenebilir.  $H_{3-4}$  hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 3.24.** Katılımcıların Hizmet İnovasyon Performanslarının Eğitim Gördükleri Alana Göre Farklılaşma Durumunu Belirten Bağımsız T-testi Sonuçları

Hizmet İnovasyon Performans	Eğitim gördükleri alan	N	$\bar{X}$	Ss	T	P
Çalışan İnovasyon Davranışı	Turizm Alanında	168	3,99	,630	1,74	0,082
	Turizm Alanı Dışında	231	3,87	,712		
Yeni Hizmet Geliştirme	Turizm Alanında	168	3,74	,800	-,472	0,637
	Turizm Alanı Dışında	231	3,78	,800		

Tablo 3.24. verilerine göre katılımcıların çalışan inovasyon alt boyut davranışı eğitim aldıkları alana göre; gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ). Yeni hizmet geliştirme alt boyutu eğitim aldıkları alana göre; gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır. ( $p>0,05$ ). Sonuçlara bakıldığı zaman katılımcıların eğitim aldıkları alana göre performanslarında bir farklılık yoktur.  $H_{3-5}$  hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 3.25.** Katılımcıların Hizmet İnovasyon Performanslarının Otelde Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumunu Belirten Anova Testi Sonuçları

Hizmet İnovasyon Performans	Otelde Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
<b>Çalışan İnovasyon Davranışı</b>	1 Yıldan Az	137	3,89	,700	1,42	0,235
	1-3 Yıl	135	3,85	,681		
	4-7 Yıl	81	4,00	,614		
	8 Yıl ve Üzeri	47	4,04	,726		
<b>Yeni Hizmet Geliştirme</b>	1 Yıldan Az	137	3,81	,789	1,63	0,181
	1-3 Yıl	135	3,68	,789		
	4-7 Yıl	81	3,89	,709		
	8 Yıl ve Üzeri	47	3,67	,969		

Tablo 3.25. verilerine göre katılımcıların çalışan inovasyon davranışı alt boyutu otelde çalışma sürelerine göre; gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ). Katılımcıların yeni hizmet geliştirme alt boyutu otelde çalışma sürelerine göre; gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır. ( $p>0,05$ ). Verilerin sonucuna göre otelde çalışma sürelerine göre katılımcıların performanslarında bir farklılık yoktur.  $H_{3-6}$  hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 3.26.** Katılımcıların Hizmet İnovasyon Performanslarının Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumunu Belirten Anova Testi Sonuçları

Hizmet İnovasyon Performans	Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Çalışan İnovasyon Davranışı	1 Yıldan Az	79	3,84	,727	3,73	0,011
	1-3 Yıl	117	3,79	,732		
	4-7 Yıl	99	3,95	,625		
	8 Yıl ve Üzeri	105	4,08	,608		
Yeni Hizmet Geliştirme	1 Yıldan Az	79	3,83	,747	1,83	0,140
	1-3 Yıl	117	3,62	,861		
	4-7 Yıl	99	3,85	,714		
	8 Yıl ve Üzeri	105	3,80	,830		

Tablo 3.26. verilerine göre katılımcıların çalışan inovasyon davranışı alt boyutu ile turizm sektöründe çalışma sürelerine göre; gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $F= 3,73$   $p<0,05$ ). Katılımcıların çalışan hizmet inovasyon davranışı alt boyutuna ilişkin varyansların homojen bulunması ( $p>0,05$ ;  $p=534$ ) sonucunda farklılaşmanın kaynağını test edebilmek için Post-hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonucunda, turizm sektöründe 8 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ( $\bar{X}=3,80$ ) diğer sürelerde çalışan katılımcılara göre hizmet inovasyon davranış performansı daha fazladır. Bu sonuca göre sektörde çalışma süresi arttıkça çalışan inovasyon davranış performansı da artmaktadır. Katılımcıların yeni hizmet geliştirme alt boyutu ile turizm sektöründe çalışma sürelerine göre; gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ).  $H_{3-7}$  hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 3.27.** Katılımcıların Hizmet İnovasyon Performanslarının Çalıştıkları Bölüme Göre Farklılaşma Durumunu Belirten Anova Testi Sonuçları

Hizmet İnovasyon Performansı	Çalıştıkları Bölüm	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Çalışan İnovasyon Davranışı	Önbüro	91	3,84	,626	5,89	0,00
	Kat Hizmetleri	68	3,77	,710		
	Restoran/Bar	52	3,77	,636		
	Mutfak	48	3,78	,823		
	Diğer	141	4,13	,617		
Yeni Hizmet Geliştirme	Önbüro	91	3,60	,792	2,48	0,043
	Kat Hizmetleri	68	3,70	,834		
	Restoran/Bar	52	3,77	,708		
	Mutfak	48	3,71	,836		
	Diğer	141	3,92	,788		

Tablo 3.27. verilerine göre katılımcıların çalışan inovasyon davranışı alt boyutu ile çalışılan bölüme göre; gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $F= 5,89$   $p<0,05$ ). Katılımcıların çalışan hizmet inovasyon davranışı alt boyutuna ilişkin varyansların homojen bulunması ( $p>0,05$ ;  $p=,300$ ) sonucunda farklılaşmanın kaynağını test edebilmek için Post-hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonucunda diğer bölümlerde ( $\bar{X}=4,13$ ) çalışan katılımcıların çalışan inovasyon davranışı farklılık göstermektedir. Katılımcıların yeni hizmet geliştirme alt boyutu ile çalışılan bölüme göre; gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. ( $F= 2,48$   $p<0,05$ ). Katılımcıların yeni hizmet geliştirme alt boyutuna ilişkin varyansların homojen bulunması ( $p>0,05$ ;  $p=,544$ ) sonucunda farklılaşmanın kaynağını test edebilmek için Post-hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonucunda diğer bölümde ( $\bar{X}=3,92$ ) çalışan katılımcıların diğer

bölümde çalışan katılımcılara göre yeni hizmet geliştirme performansı daha fazladır. H<sub>3-8</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan hipotezler sonucu hipotezlerin geçerliliği aşağıda verilmektedir:

**Tablo 3.28.** Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

H <sub>1</sub>	Kabul.
H <sub>1-1</sub>	Kabul.
H <sub>1-2</sub>	Kabul.
H <sub>1-3</sub>	Kabul.
H <sub>1-4</sub>	Kabul.
H <sub>2</sub>	Kabul.
H <sub>2-1</sub>	Kabul.
H <sub>2-2</sub>	Red.
H <sub>2-3</sub>	Kabul.
H <sub>2-4</sub>	Kabul.
H <sub>3</sub>	Red.
H <sub>3-1</sub>	Red.
H <sub>3-2</sub>	Red.
H <sub>3-3</sub>	Kabul.
H <sub>3-4</sub>	Red.
H <sub>3-5</sub>	Red.
H <sub>3-6</sub>	Red.
H <sub>3-7</sub>	Red.
H <sub>3-8</sub>	Kabul.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

21. yüzyılda küresel pazardaki rekabet artışı, otellerin yenilikçi olmalarını sağlayarak rakiplerine karşı üstünlük kurmalarını talep etmektedir. Bununla birlikte hizmet inovasyonu, değer katma, müşterileri koruma, pazarı büyüme ve geliştirme için bir araç haline gelmektedir. İşletmeler hizmet inovasyonunu hayatta kalmalarının vazgeçilmez bir unsuru olarak görüp inovasyonun performans üzerindeki olumlu etkilerinin hem teknolojik hem de örgütsel yeniliklerde eşit bir portföy sağlaması için iç girişimciliği inovasyonu sürdürebilmek adına bir strateji olarak kullanmaya başlamışlardır. İç girişimcilik var olan bir işletme içerisinde veya örgütsel bir ağ içinde bireylerin kendi yeteneklerini kanıtlayıp diğer insanlarla ilişkilerini geliştirerek iletişim kurması ve bunları kendi yetenek ve değerleriyle yoğurup değerlendirmesidir. Kendilerinin farkına vararak bir başka girişimciliğin içerisinde filizlenen iç girişimcilerin temel rolü örgütte yenilik ve artı değer kazandırarak bürokrasiyi aşma, yeni fırsatları değerlendirme, kaynakları ayarlama ve inovasyon sürecini ileri taşımaktır.

Otel işletmelerinde iç girişimcilik eğilimleri ile hizmet inovasyon performansı ilişkisinin araştırıldığı bu çalışma, turizm sektöründe, iç girişimcilik ve yenilikçilik literatürüne teorik olarak katkıda bulunmaktadır. İlgili literatür daha çok iç girişimcilik ile inovasyon ilişkisini araştırmaktadır (Pearce ve Carland, 1996; Ergün vd., 2004; Lassen, 2007; Bulut ve Yılmaz, 2008; Goodale vd., 2011 ). Turizm endüstrisi alanında az sayıda çalışma yapılmıştır ( Hu vd., 2009; Ayazlar, 2012:39). Yapılmakta olan çalışmalarda turizm sektörü özelinde iç girişimcilik ile hizmet inovasyon performansı ilişkisi araştırılmamıştır.

Bu bilgiler ışığında bu çalışmada İstanbul şehir otellerinde otel çalışanlarının iç girişimcilik eğilimleri değişkeninin alt boyutları olan yenilikçilik, özgüven, proaktiflik ve risk alma boyutları ile hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmada daha öncesinde güvenilirlikleri kanıtlanmış, literatürde kabul görmüş ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçekler yenilikçilik, özgüven, proaktiflik, risk alma, çalışan inovasyon davranışı ve yeni hizmet geliştirme ölçekleri olarak sıralanmaktadır. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik düzeyleri Cronbach Alpha Katsayısı ile ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri yüksek derecede güvenilir çıkmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular incelendiğinde; katılımcıların çoğunluğunun erkek (%57,2) bireylerden oluştuğu; %42,8'inin 26-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına ilişkin bulgular %30,8 ile lise mezunları 1. sırada yer alırken lisans mezunları %28,7 ile 2. sıradadır. Bununla birlikte katılımcıların 169 tanesi turizm alanında eğitim almıştır. Katılımcıların turizm sektöründe çalıştıkları yıl çoğunluk olarak 1-3 yıl aralığında olup çalıştıkları bölümlere bakıldığı zaman çoğunluğun %35,3 ile diğer bölümlerde çalıştığı görülmektedir.

Araştırmada kullanılan iç girişimcilik eğilimleri değişkeninin alt boyutları ile hizmet inovasyon performansı değişkeninin alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarına bakıldığı zaman yenilikçilik eğilimi ile çalışan inovasyon davranışı arasında ( $r=,521$ ;  $p<0,05$ ) ve yenilikçilik eğilimi ile yeni hizmet geliştirme arasında ( $r=,450$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yüksek derecede anlamlı bir ilişki vardır. İlgili literatürde, Bulut ve Yılmaz (2008) yapmış oldukları yenilikçilik ile hizmet inovasyon performansı ilişkisini araştıran çalışmada iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup yenilikçiliğin performansı etkilediği sonucunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Güner ve Serinkan (2017) banka çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada ise iç girişimcilik ile yenilik arasında bir ilişkinin var olduğu sonucunu saptamışlardır. Mevcut çalışmalar kapsamında araştırma sonuçlarının literatür ile desteklendiği görülmüştür.

Özgüven eğilimi ile çalışan inovasyon davranışı arasında ( $r=,521$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yüksek derecede anlamlı bir ilişki görülmüştür. Özgüven eğilimi ile yeni hizmet geliştirme arasında ( $r=,454$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yüksek derecede anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. İlgili literatürde, Tanrıverdi ve Alkan (2018) tarafından küçük ve orta işletme sahiplerine yapılan çalışmada özgüven ve ürün inovasyonu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Mevcut çalışmalar kapsamında araştırma sonuçlarının literatürle örtüştüğü görülmektedir.

Proaktiflik eğilimi ile çalışan inovasyon davranışı arasında ( $r=,660$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yüksek derecede anlamlı bir ilişki görülmüştür. Proaktiflik eğilimi ile yeni hizmet geliştirme arasında ( $r=,508$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yüksek derecede anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İlgili literatürde Şekerdil (2017) tarafından banka çalışanlarına yapılan çalışmada proaktiflik ve sosyal inovasyon arasında olumlu bir ilişki olduğu



belirlenmiştir. Mevcut çalışmalar kapsamında araştırma sonuçları ile literatürün örtüştüğü tespit edilmiştir.

Risk alma eğilimi ile çalışan inovasyon davranışı arasında ( $r=,619$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yüksek derecede anlamlı bir ilişki görülmüştür. Risk alma eğilimi ile yeni hizmet geliştirme arasında ( $r=,459$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yüksek derecede anlamlı bir ilişki var olmaktadır. İlgili literatürde Şekerdil (2017) tarafından banka çalışanları üzerine yapılan çalışmada risk alma eğilimi ile sosyal inovasyon arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Mevcut çalışmalar kapsamında araştırma sonuçları ile literatürün örtüştüğü görülmektedir. Yapılan analiz sonuçlara göre iç girişimcilik eğilimlerine önem veren otel işletmelerinde hizmet inovasyon performansında önem verilmektedir. Diğer bir ifadeyle iç girişimcilik eğilimi taşıyan otel çalışanlarının aynı zamanda hizmet inovasyon eğiliminde sahip oldukları ifade edilebilir. Ayrıca farklı hizmet sektöründe çalışan bireylerin iç girişimcilik eğilimleri ile hizmet inovasyon performanslarının benzer özellikler taşıdığı görülmüştür.

Araştırmada kullanılan bağımsız iç girişimcilik eğilimlerinin çalışan inovasyon davranışına etkisi bakıldığında her bir bağımsız değişkenin çalışan inovasyon davranışını %53 oranında açıklamaktadır. Yenilikçilik ( $\beta= ,186$ ,  $p= ,000$ ), proaktiflik ( $\beta= ,313$ ,  $p= ,000$ ), risk alma ( $\beta= ,312$ ,  $p= ,000$ ) çalışan inovasyon davranışını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği, özgüven ( $\beta= ,067$ ,  $p= ,175$ ) boyutunu etkilemediği görülmektedir. Bağımsız iç girişimcilik eğilimlerinin yeni hizmet geliştirmeye etkisi bakıldığında her bir bağımsız değişkenin yeni hizmet geliştirmeyi %33 oranında açıklamaktadır. Yenilikçilik ( $\beta= ,187$ ,  $p= ,001$ ), özgüven ( $\beta= ,120$ ,  $p= ,043$ ), proaktiflik ( $\beta= ,193$ ,  $p= ,002$ ), risk alma ( $\beta= ,223$ ,  $p= ,000$ ) yeni hizmet geliştirmeyi pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir. İlgili literatürde turizm alanı dışında yapılan diğer çalışmalar da iç girişimcilik eğilimlerinin hizmet inovasyon performansını etkilediği (Mehrddad, Abdolrahim, Hamidreza, Mohsen ve Ramin (2011), Rosli ve Norshafizah (2013) yönünde sonuçlar tespit edilmiştir. Mevcut çalışmalar kapsamında araştırma sonuçları ile literatürün örtüştüğü görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre çalışmaya katılan otel çalışanlarının iç girişimcilik eğilimleri ile hizmet inovasyon performansları karşılıklı bir etkileşime sahiptir. Bireylerin yenilikçilik, proaktiflik, özgüven ve risk

alma eğilimleri hizmette inovasyon performanslarını olumlu yönde anlamlı etkilemektedir.

Araştırmada katılımcıların demografik bulguları olan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, eğitim gördüğü alan, otelde çalışma süresi, turizm sektöründe çalışma süresi ile hizmet inovasyon performansı alt boyutları arasında ( $p>0,05$ ) anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunun yanında katılımcıların aylık gelirleri ( $p<0,05$ ) ve çalıştıkları bölüm ( $p<0,05$ ) arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Araştırma ulusal literatürdeki diğer çalışmalar ile karşılaştırıldığında Ayazlar (2012) katılımcıların demografik özellikleri ile hizmet inovasyon performansı alt boyutları arasında, eğitim gördükleri alan, eğitim düzeyleri ve otel çalışanlarının bölümleri arasında farklılık sonucunu tespit etmiştir. Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, turizm sektöründe çalışma süreleri ile hizmet inovasyon performansı alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu çalışmada ise katılımcıların aylık gelirleri, eğitim durumları, turizmde çalışma süreleri ve çalıştıkları bölüm ile hizmet inovasyon performansı arasında bir farklılık elde edilmiştir. Ayrıca Camoelo-Ordoz vd., (2011), iç girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişkiyi iç girişimcinin demografik özellikleri ve kişisel değerleri ile inovasyon performansı üzerindeki etkiyi incelemiştir. Örgütteki kıdem, hizmetin süresi, eğitim düzeyi ve kişisel değerlerin yenilik performansını pozitif yönde etkilerken yaş unsurunun ve yaratıcı geçmişin etkisiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum çalışanların iç girişimcilik ve hizmet inovasyon performansları düzeylerinin demografik faktörler açısından kesin olarak bir belirleyicisi olmadığı kişiden kişiye ve sektörden sektöre farklılık gösterebileceği şeklinde yorumlanabilir

Elde edilen bilgiler ışığında turizm sektöründe otel işletmelerinde iç girişimcilik ve hizmet inovasyon performansı faaliyetlerinin önem arz ettiği, çalışmaya katılan bireylerin iç girişimcilik eğilimi özelliklerini taşıdığı görülmektedir. Değişime açık olan çalışanlar işletmenin mevcut durumunu ileriye taşımak için yenilikçi fikirler ile pazarda proaktif olup risk alarak yenilik performanslarında etkili olmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın, iç girişimcilik ve yenilik yanında turizm literatürüne ve sektörüne sunacağı katkılar aşağıda sunulmuştur:

- Çalışmanın turizm literatürüne sunacağı katkılara bakıldığında zaman, otel işletmelerinde iç girişimcilik ile hizmet inovasyon performansı ilişkisini

bir bütün olarak test etmiştir. Daha öncesinde turizm sektöründe incelenmeyen iki değişken incelemiş ve sonuçları turizm sektörü dışında yapılan diğer çalışmaları (Pearce ve Carland, 1996; Ergün vd., 2004; Lassen, 2007; Bulut ve Yılmaz, 2008; Goodale vd., 2011 ) desteklemektedir. Bu yönüyle çalışma, yapılacak olan diğer çalışmalara kaynaklık edebilir.

- Sektöre sunacağı katkılara bakıldığı zaman, turizm işletmeleri iç girişimcilik eğilimlerinin önemini kavrayarak hizmette inovasyon performanslarını geliştirerek rekabet avantajı kazanacaktır. Bunun yanında her geçen gün değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı cevap vererek müşterileri sadık müşteri profiline getirerek işletmenin devamlılığı açısından kârlılık sağlayacaktır. İç girişimciliğe önem veren işletmelerde çalışanların motivasyonları terfi, kıdem, teşvik ödülleri vb. ile yüksek tutularak yeni hizmetler geliştirilecek böylelikle kalite arttırılacaktır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar doğrultusunda bazı önerilerde bulunulmuştur:

- Otel işletmeleri yöneticileri çalışanlarının yenilikçilik hizmetlerini geliştirebilmeleri için bireylerin yenilikçi yaklaşımlarını dinlemeli, yapılan işi takdir etmeli ve olası hata durumunu tolere ederek iç girişimcilik eğilimlerini cesaretlendirip yeni fikirler için teşvik etmelidir.
- Her geçen gün değişen müşteri profili ve isteklerini karşılayabilmek ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için otel işletmeleri inovatif stratejiler belirleyip hizmet inovasyon performanslarını desteklemelidir. Bunun için yeni hizmetler geliştirmek amacıyla örgüt içinde, yaratıcılık, girişimcilik ve müşteri ilişkileri adı altında hizmet içi eğitim programları ve seminerleri verilebilir.
- Yapılan analiz sonuçlarına göre çalışan bireylerin özgüvenlerinin inovasyon davranışlarını etkilemediği tespit edilmiştir. Bu durumda otel işletmeleri toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme ve personel güçlendirme yönetim tarzlarını benimsemeli ve personellerinin yeni fikir ve görüşlerinin önemsendiğinin farkına vardırılmalıdır. Bu sayede çalışan

bireylerin örgüt içinde özgüvenlerinin yanında diğer girişimcilik eğilimleri de artabilir.

- Otel işletmeleri rakiplerinden farklı olabilmek için yeni hizmetler geliştirmektedirler. Geliştirilen yeni hizmetlerin başarılı olması durumunda çalışan personellere ödül sistemi veya terfi imkanı sunmak bireyleri motive edebilir ve çalışma alanlarında daha başarılı olabilirler.
- Rekabet avantajı kazanmak isteyen otel işletmelerinde, farklı yetenekteki bilgili ve deneyimli personeller yaratıcılık ve yenilik konusunda işletmelere avantaj sağlamaktadır. Bu bağlamda girişimcilik eğilimi yüksek olan bu personeller arasında Ar-Ge takımı kurulabilir ve inovatif faaliyetlerin gücü artırılabilir.
- İç girişimci bireylerin kendine güveni oldukça yüksektir ve özgür bir ortamda çalışmak isterler. Bu bağlamda otel işletmeleri katı yönetim tarzı ve yüksek hiyerarşi sisteminde çalışmamaya özen göstermelidir. Zira baskı ve sıkı denetimin altında çalışan bireyler fikir ve görüşlerini açıkça belirtemez ve inovasyon sürecini ileriye taşıyamazlar.

## KAYNAKÇA

- Ağca V. ve Yörük D. (2006).“Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 8(2), 155-173.
- Ağca, V. ve Kandemir, T. (2008). “Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 209-230.
- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). “ İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve“*Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, 83-112.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement And Crosscultural Validation. *Journal Of Business Venturing*, 16, 495–527.
- Antoncic, B. ve Hisrich. R.D. (2004). Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation, *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Aracıoğlu, B., Demirhan, D., Tatarlar, C. Deniz, Zalluhoğlu, A. Erhan. (2016). “Tüm Boyutlarıyla Girişimcilik”., Hümanist Kitap Yayıncılık, İstanbul.
- Arıkan, M. (2004). “*Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Baskı:2, Ankara: Siyasal Kitabevleri.
- Avlonitis, G.J., Papastathopoulou, P.G. ve Gounaris S.P. (2001). “An Emprically-Based Typology Product Innovativeness For New Financial Services: Success And Failure Scenarios”, *The Journal Of Product Innovation Management*, 18(5), 324-342.
- Ayazlar, G. (2012). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi: Kuşadası 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tur-Dr-2012-0002,Aydın.
- Aydemir, B. ve Ortay, S. (2017). “Otelcilik ve Turizm Yönetimi Dergilerinde Yayımlanan Girişimcilik Araştırmalarının Gelişimi (2007-2015)”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 12(2), 91-97.

- Bakkal, E. Ö. (2018). *Hizmet inovasyonu Uygulamalarında Bilgi Paylaşımı ve İşgören Tatmini: Bir Çağrı Merkezi Örneği*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi) , İzmir Kâtip Çelebi Üngversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Girişimcilik ve İnovasyon Anabilim Dalı, İzmir.
- Başar, M. ve Tosunoğlu, B. Tuğberk. (2006). “Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü”, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 123-134.
- Başar, M., Ürper, Y., Tosunoğlu, B. Tuğberk. (2013). *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Baskı:1, Eskişehir
- Başar, Mehmet, Tosunoğlu, B. Tuğberk ve Demirci, A. Emre; (2001), *Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası: İş Planı*, Eskişehir Ticaret Odası Yayınları, No: 14.
- Boylu, Y. ve İkiz, Aylin Nalçacı. (2013).“Otel İşletmelerinde İç Girişimcilik Algısı: Çalışan ve Örgüt İçi Faktörler Açısından Bir İnceleme”,*Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, Ss. 21-39
- Bozkurt, Ö., Kalkan, A., Koyuncu, O. ve Alparslan, A. (2012). “Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 15, Sayı:15, Ss. 229-247.
- Braguinsky, S., Klepper S., Ohyaama A. (2009). “*Schumpeterian Entrepreneurship*”, *Working Paper, Suny Buffalo: Buffalo*, New York; Carnegie Mellon: Pittsburgh, PA; and University of Illinois: Urbana-Champaign, IL.
- Bridge, S., O’neill, K. (1998). *Understanding Enterprise*, Entrepreneurship and Small Business, London: Macmillan Business.
- Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2008). “Innovative Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship: An Empirical Research In Turkey”, *Proceedings of Academy of Innovation and Entrepreneurship Conference, Beijing, China*, 414-417.
- Bygrave, W. D. (1989). “The Entrepreneurship Paradigm (I): A Philosophical Look at its Research Methodologies”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1), 7-26.
- Camelo-Ordaz, C.; Fernandez-Alles, M.; Ruiz-Navarro, J. ve Sousa-Gimel, E.(February 2011), The Intrapreneur And Innovation in Creative Firms, *International Small Business Journal*, Xx(X), S.1-23.

- Carrier, C. (1996). "Intrapreneurship In Small Business: An Exploratory Study", *Entrepreneurship Theory And Practice*, Vol.21(1), 5-20
- Christensen, K. (2004). "A Classification Of The Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels And Perspectives", *International Journal Of Management And Enterprise Development*, 1(4), 301–305.
- Collazos, A.Z., Palacio, M.C. (2016). "Impact Of Image And Satisfaction On Marketing Innovation", *J. Technol. Manag. Innov*, 11(2),
- Covin, G. Jeffrey ve Miles, P. Morgan (1999). Corporate Entrepreneurship And The Pursuit Of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 23(3), Ss. 47-63.
- Çiftçi, M., Tozlu, E., Akçay, A. (2014). "Drucker Perspektifinde İnovasyonun İşletmelerin Gelişimi Üzerine Etkisi: Girişimci İşletme", *Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi*, 5(10), 76-85.
- Çögürçü, İ. (2016). "İktisadi Doktrinlerde Geçmişten Günümüze Girişimciliğin Önemi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 35/2016, 65-80.
- Damanpour, Fitsimmons., "Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinant and Moderators", *Academy Of Management. Journal*, 34, P.55–390.
- Deiss, K.J, (2004). "Innovation And Strategy: Risk And Choice In Shaping User-Centered Libraries", *Strategic Learning Center, Metropolitan Library System*, 224 S. Michigan Avenue, Suite 400, Chicago, Il 60604
- Demirtaş, C. ve Kalyoncu, K. (2015). "Sosyal Girişimcilik ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Sosyal Girişimciler Örnekler Kapsamını Değerlendirilmesi"; Aksaray Üniversitesi
- Demirtaş, Ö. (2014). "Akademik Girişimcilikte Bireysel ve Sosyal Faktörlerin Rolü", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 189-207.
- Dollinger, M.J. (2008). *Entrepreneurship Strategies And Resources*, Marsh Publications, 4.Baskı, Lombard, Illinois U.S.A.
- Drucker, P. F., (1985). *Innovation And Entrepreneurship*, Harper& Row Publishers, New York

- Duran, C. ve Saraçoğlu, M.(2009). “Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 57-71.
- Er, P. (2012). “Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Ercan, S. (2017). *Duygusal Zekâ İle Girişimcilik Arasındaki İlişki: Karabük Üniversitesi Girişimcilik Bölümü Öğrencileri Örneği*, (Yayımlanmış) Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Karabük
- Ercan, S. ve Gökdeniz, İ. (2009). “Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan”, *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi Sayı 49*, Ss. 59-82.
- Ergün, E.; Bulut, Ç.; Alpkan, L. ve Çakar, N.D. (2004). “Connecting The Link Between Corporate Entrepreneurship And Innovative Performance”, *Global Business And Technology Association, Published İnproceedings Book*, July, Cape Town, South Africa, S.259-265.
- Esendemir, N. (2017). *İnovasyon Türleri ve Performans İlişkisinde Teknoloji Yeteneği ve Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnovasyon Girişimcilik ve Yönetim Yüksek Lisans Programı, İstanbul
- Farinelli, F., Bottini, M., Akkoyunlu, Ş., Aerni, P. (2011). “Green Entrepreneurship: The Missing Link Towards A Greener Economy”, *ATDF Journal*, 8(3/4), 42-48.
- Ferreira, J., “Corporate Entrepreneurship: A Strategic And Structural Perspective”, *Working Paper*, 2002.
- Gartner, W. B. ve Carter, N. M. (2003). *Handbook Of Entrepreneurship Research*, Z. J. Acs ve D. B.Audretsch, Boston: Kluwer Academic Publishers, Great Britain.
- Goodale, J. C.; Kuratko, D. F.; Hornsby, J. S. ve Covin, J. G. (2011). Operations Management and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Effect of Operations Control on the Antecedents of Corporate Entrepreneurial Activity in Relation to Innovation Performance, *Journal of Operation Management*, 29, 116-127.



- Göker, Ş. (2009). *Şirketlerde İnovasyon Stratejisinin Önemi ve Türkiye'nin İnovasyon Kapasitesinin Analizi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Greenhalgh, C. ve Rogers, M. (2010). “*Innovation, Intellectual Property, And Economic Growth*”, Princeton University Press
- Gupta, S., Malhotra, N.K., Czinkota, M., Foroudi, P. (2016). “Marketing Innovation: A Consequence Of Competitiveness”, *Journal Of Business Research*, 69, 5671–5681.
- Güner, F. (2013). *İç Girişimciliğin Yenilik ve Ekip Yönetimi İle İlişkisi ve Bir Araştırma*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı, Denizli
- Güner, F. ve Serinkan, C. (2017). “İç Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 482-499.
- Güner, H. ve Korkmaz, A. (2011). “İstihdamın Arttırılmasında Girişimciliğin Önemi: Girişimcilik Destekleme Modeli Olarak İŞGEM'LER”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2(1), 42-65.
- Gürel, Esra B. Bulgurcu. (2012). “İç Girişimcilik: Bir Literatür Taraması”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, Sayı: 3(6).
- Hill, Marguerite Elizabeth, “*The Development Of An Instrument To Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship Within The Corporate Setting*”, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Güney Afrika, 2003.
- Hisrich, R. ve Peters M. (2001). *Entrepreneurship*, 5 Th Ed., Mcgraw Hill Higher.
- Hjalager, A.N. (2002). Repairing Innovation Defectiveness in Tourism, *Tourism Management*, 23, 465–474.
- Hu, M.M, Horng, J.S. ve Sun C. Y. (2009). “Hospitality Teams: Knowledge Sharing And Innovation Performance”, *Tourism Management*, s.30, 41-50.
- Hussain, K., Konar, R., ve Ali, F. (2016). “Measuring Service Innovation Performance Through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: A PLS Approach”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 35-43.
- Işık, C. (2018). *Bilgi Ekonomilerinde Ar-Ge, İnovasyon ve Patent*, Baskı:1, Nobel Yayınevi, Ankara

- Işık, C. ve Çalkın, Ö. (2016). “Yerel Halkın Turizm Algısı: Tra2 Bölgesi Analizi”, *IUJEAS*, 1(2), December 2016
- Işık, C. ve Meriç, S. (2015). “Otel Yöneticilerinin Bireysel Yenilikçi Kapsamında Değerlendirilmesi: Van İli Örneği”, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-16.
- Işık, C., Akoğul, E., Uyrun, A., Turan, B., Taş, S., Hajiyeva, T., Dırbo A.H. (2018). “Turizm ve İnovasyon İlişkisi: Literatür Taraması”, *Journal Of Tourism Intelligence And Smartness*, 1(2), 34/74.
- Işık, C., Günlü Küçükaltan, E., Çelebi, S. K., Çalkın, Ö., Enser, İ., Çelik, A. (2019b). “Turizm ve Girişimcilik Alanında Yapılmış Çalışmaların Bibliyometrik Analizi”, *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1),119-149.
- Işık, C., Tırak, L., Işık, Z. (2016). “Potansiyel Kadın Turizmcilerin Girişimcilik ve İnovasyon Eğilimlerinin Belirlenmesi”, *Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 31-44.
- Işık, M. (2018). “İnovasyon Kültürünün Hizmet İnovasyonu Performansına Etkisi: Bitlis İli Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 351-366.
- Işık, N., Işık, H. Bayram, Kılınç, E. Can. (2015) “Girişimcilik ve İnovasyon İlişkisi: Teorik Bir Değerlendirme”, *Ekonomi, İşletme, Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 1(2), 57-90.
- İçerli, L., Yıldırım, M., Demirel, Y. (2011). “Kobilerde İç Girişimciliğin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Aksaray Örneği”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 177-187.
- Jian, Z. Q., Ke, Y., Wang, G. F. (2016). The Impacts of Relationship Property, Co-Production on Service Innovation Performance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 305-314.
- Johne, A. ve Storey C. (1998). “New Service Development: A Review Of The Literature And Annotated Bibliography”, *European Journal Of Marketing*, 32(3/4), 184-252.
- Kanagal, N.B. (2015). “Innovation And Product İnnovation in Marketing Strategy, *Journal Of Management And Marketing Research*, 18(4).

- Kanbur, E. (2015). *Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Tokat
- Kaplan, M. (2010). *Küresel Rekabet Ortamında İç Girişimciliğin Turizm İşletmelerinde Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya
- Karaca, M., Özdevecioğlu, M., İnce, F. (2016). “Kamu Girişimcilerinin Kişilik Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi* (3), 94-119.
- Karadal, H. (2014). “*Girişimcilik*”, Baskı:3, İstanbul:Beta.
- Karadal, H., Merdan, E. (2018), “Hizmet Inovasyon Davranışının Geliştirilmesinde Kültürel ve Sosyal Sermayenin Rolü”, *International Journal of Academic Value Studies*, 4(18), 203-212.
- Karagöz, K. (2016). “Girişimcilik – Ekonomik Büyüme İlişkisi: Türkiye İçin Ekonometrik Bir Analiz”, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(2), 264- 292.
- Kayalar, M. Arslan, E.T. (2016). “İç Girişimcilik ve İnovasyon İlişkisi: Yapısal Eşitlik Modeli İle Bir İnceleme”, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 7, Sayı 14, Ss 517- 542.
- Kaygın, E. (2012). “Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 93-103.
- Kaygın, E. ve Güven, B. (2015). *Girişimcilik: Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri, Girişimcilikte Güncel Konular*, Siyah İnci Akademi, Yazın Matbaacılık, İstanbul
- Kayış, A. (2010). *Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Kılınc, E. C. (2011). *İnovasyon ve Ulusal Kalkınma: Ab Ülkeleri ve Türkiye Üzerine Bir İnceleme*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Ana Bilim Dalı, İktisat Bilim Dalı, Karaman.

- Kıvılcım, B. (2016). *Girişimcilik ve Dönüştürücü Liderlik Algısı Arasındaki İlişki: Turizm Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Erzurum.
- Kızıloğlu, M. ve İbrahimoglu, N. (2013). “İç Girişimcilik Olgusunun Yenilik Yapabilme Becerisine Etkisi: Gaziantep’te Faaliyet Gösteren Yenilikçi Örgütlerde Bir Uygulama”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 105-117.
- Knight, G.A. (1997). Cross-Cultural Reliability And Validity Of A Scale To Measure Firm Entrepreneurial Orientation, *Journal Of Business Venturing*, 1992(12), 213-225.
- Koh, H.C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 12-25.
- Koh, K. Y. (2014). “Mapping The Tourism Entrepreneurial Process: A Sampling From Connecticut, USA”, *Journal Of Travel And Tourism Research*, Vol. Spring-Fall, 112.
- Kozak, Meryem Akoğlan. ve Yılmaz, Esra Gül. (2010). “Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği”, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 85-97.
- Kozak, N., Kozak, M., Kozak, M.(2012). *Genel Turizm*, Baskı:12, Ankara: Detay Yayıncılık
- Larsson, L. (2010), *The Outsider’s Blessing: Radical Innovation Through Corporate Entrepreneurship in Small-Established Firms*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), University of Gothenburg.
- Lassen, A. H. (Summer 2007), Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study Of The Importance Of Strategic Considerations in The Creation Of Radical Innovation, *Managing Global Transitions*, 5(2), 109-131.
- Luecke, R. (2003). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*. (Çev. T.Parlak), Harvard Business School Pres: London.
- 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.

- Mcdermott, C.M., O'Connor, G. C. (2002). "Managing Radical Innovation: An Overview Of Emergent Strategy Issues", *The Journal Of Product Innovation Management* 19, 424-438.
- Mehrdad, M., Abdolrahim, S., Hamidreza D., Mohsen M. And Ramin M. "Entrepreneurial Orientation And Innovation Performance: The Mediating Role Of Knowledge Management", *Asian Journal Of Business Management* 3(4), 310-316.
- Mennens, K., Gils, A.V., Schröder, G.O., Letterie, W. (2018). "Exploring Antecedents Of Service Innovation Performance in Manufacturing Smes", *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(5) 500– 520.
- Menzel, H. C.; Aaltio, I. Ve Ulijn, J.M. (2007). "On The Way To Creativity: Engineers As Intrapreneurs In Organizations", *Technovation*, 27(12), S.732-743.
- Morris M.H.; Kuratko D.F., "Triggering Events, Corporate Entrepreneurship and the Marketing Function", *Journal Of Marketing Theory And Practice*, 18-30, Bahar, 2000.
- Müftüoğlu, M. Tamer ve Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve Kobi'ler*, Gazi Kitabevi, Ankara
- Naktiyok A., (2007), "Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Naktiyok, Atılhan, Kök, Sabahat Bayrak (2006). Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.VIII, S 2.
- OECD (2005). "Türkiye'deki Dinamik Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Geliştirilmesine ve Finansmanına Yönelik Çerçeve".
- Onay, M. ve Çavuşoğlu, S. (2010). "İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(1), 47-67.
- Ottenbacher, M. And Gnoth, J. (2005). "How To Develop Successful Hospitality Innovation". *Cornell Hotel And Restaurant Admin. Quar.*, 46(2), 205-222.
- Ottenbacher, M., Gnoth, J., & Jones, P. (2006). "Identifying Determinants Of Success in Development Of New High-Contact Services: Insights From The Hospitality Industry". *International Journal Of Service Industry Management*, 17(4), 344– 363.

- Ottenbacher. M. (2007). Innovation Management in The Hospitality Industry: Different Strategies For Achieving Success. *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, 31(4),431-454.
- Pearce, J. W. ve Carland, J. W. (1996), Intrapreneurship and Innovation in Manufacturing Firms: an Empirical Study of Performance Implications, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 1(2), 87-96.
- Pinchot, G.; (1985), *Intrapreneuring*, Harper And Row, New York.
- Randhawa, K. ve Scerri, M. (2015). "Service Innovation: A Review Of The Literature", R. Agarwal Et Al. (Eds.), *The Handbook Of Service Innovation*. Springer-Verlag London.
- Razavi, S.H., Atternazhad, O. (2013). "Management Of Organizational Innovation", *International Journal Of Business And Social Science*, Vol. 4 No. 1, Pages. 226-232.
- Reugia, C. (2014). "Product Innovation And The Competitive Advantage, *European Scientific Journal June 2014, Special, Edition* , ISSN 1857- 743.
- Robinson, P. B., Huefner, J. C., Hunt, H.K., (1991). Entrepreneurial Research on Student Subjects does not Generalize to Real World Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 29(2), 42-50.
- Rosli, M. Norshafizah, H. (2013). "Entrepreneurial Orientation And Business Performance Of Women-Owned Small And Medium Enterprises in Malaysia: Competitive Advantage As A Mediator, *International Journal Of Business And Social Science*, Vol. 4, No. 1, Pages 82-90.
- Russell, R. And Faulkner, B. (2004) "Entrepreneurship, Chaos And The Tourism Area Lifecycle", *Annals Of Tourism Research*, 31(3), 556–579.
- Sahlman, W. A. ve Stevenson, H. H. (1991). *The Entrepreneurial Venture*, Harvard Business School Press.
- Sakaryalı, A. (2014). "İnovasyon ve Risk Sermayesi", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (9:1), 183-210.
- Sanamer, Y. (2018). *İnovasyonda Yeni Yaklaşım "Tutumlu İnovasyon" ve Faydalı Bir Model Çalışması*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.

- Satı, Z.E. (2013). *İnovasyonu Yönetmede Kesitler – Bilgi Yönetimi, AR – GE, Marka Yönetimi, Stratejik Yönetim*, Ankara: Nobel Akamedik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Saylan, U. (2011). *Girişimcilik Kültürü: Balıkesir’de Turizm Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994). “Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace”. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Selçuk, G. N. (2015). *Turizm Ekonomisi*, Baskı:2, Konya: Salkımsöğüt Yayınevi
- Serikan, C., Arat, G. (2013). *İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Shrader, R.C., ve Simon, M., 1997, Corporate Versus Independent New Ventures: Resource, Strategy, And Performance Differences, *Journal Of Business Venturing*, Volume 12, Issue 1, Pages 47-66.
- Silva, , G. M., Styles, C., Lages, L. F. (2016). “Breakthrough Innovation in International Business: The Impact Of Tech-Innovation And Marketinnovation On Performance”. *International Business Review*. 26(2), 391-404.
- Slivar, I., Bozic, S., Batkoviç, A. (2016). “Innovation In Tourism: Perception Of Tourism Providers From Croatia And Serbia”, *Review Of Innovation And Competitiveness*, Volume 2, Issue 4, 37-56.
- Söker, F. (2016). *İşletmelerde İç Girişimcilik ve Yönetmel - Dönüşümsel Liderlik: Karaman’da Bir Araştırma*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Karaman.
- Sönmez, T. ve Toksoy, A. (2014). “Türkiye’de Girişimcilik ve Türk Girişimci Profili Üzerine Bir Analiz, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi Cilt 21, Sayı 2*, Ss 41-58.
- Suellen J. Hogan, Leonard V. Coote. (2014). “Organizational Culture, Innovation, And Performance: A Test Of Schein's Model”, *Journal Of Business Research* 67(2014) 1609-1621.

- Şekerdil, R. (2016). *İç Girişimcilik Eğilimlerinin Sosyal İnovasyon Üzerine Etkisi: İzmir İlinde Özel Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Girişimcilik ve İnovasyon Anabilim Dalı, İzmir.
- Şengül, S. (2018). “Turizmin Ekonomik, Sosyal ve Çevresel Etkileri İle İlgili Algıların Girişimcilik Niyeti Üzerine Etkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10/1, 212-228.
- Tanrıverdi, H. Alkan, M. (2018). “Girişimcilerin, Girişimcilik, İnovasyon Yapma, İnovatif Düşünce ve İnovatif Girişimcilik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 8 (1), 1-26.
- Taş, H. ve Şemşek, İ. (2017). “Türkiye ve Dünya’da Sosyal Girişimcilik Örnekleri ve İstihdama Katkıları”, *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Cilt 6, Sayı 16.
- Tellis, G.J., Sethi, R., Prabhu, J.C. (2009). “Radical Innovation Across Nations: The Preeminence Of Corporate Culture”, *Journal Of Marketing*, Vol. 73 (January 2009), 3–23.
- Tian, X., Wang, C., Li, X., Niu, P., ve Si, W. (2016). “The Relationship Among Social Capital, Service Types And Service Innovation Performance in Logistics Enterprises”. *American Journal Of Industrial And Business Management*, 6(8), 900-913.
- TÜSİAD (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi, Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Uçar, Z. ve Erçelik, M. Akif, (2017). “Küreselleşme Bağlamında Başarılı Bir Toplam Kalite Yönetimi İçin Psikolojik Sahiplenme ve İç Girişimciliğin Rolü: Kuramsal Bir Analiz”, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 158-176.
- Uzun, C. (2018). *Alanya Otel İşletmelerinde İç Girişimcilik Algısı*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Gaziantep
- Vermeulen, P.A.M. (2001). *Organizing Product Innovation in Financial Services*, Nijmegen University Pres: Nijmegen.



- Vidal, J.A., Chiva, R., Lapiedra, R. (2006). "A Measurement Scale For Product Innovation Performance, *European Journal Of Innovation Management*, 9(4), 333-346
- Wiechoczek, J. (2016). "Marketing Innovations And Modernisation Of Value For Customer in The Market Of High Technology Products", *Handel Wewnetrzny* 2016, 4(363), 338-349.
- Yalçın, F. (2018). *Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Sermayelerinin Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri
- Yazıcıoğlu, İrfan, Alev Sökmen, Alptekin Sökmen (2011). "Şirket İçi Girişimcilik: Adana'daki Sanayi Kuruluş Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı:25, 273-283.
- Yılmaz, Tayfun. (2010). *Küçük ve Orta Ölçekli İmalat İşletmelerinde Yenilik (İnovasyon)Yönetimi: İzmir İli Örneği*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir
- Yiğit, S. ve Özyer, K. (2011). "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), 333-359.
- Zahra, S.A. (1991). "Predictors And Financial Outcomes Of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", *Journal Of Business Venturing*, 6(1991), 259-285.
- Zengin, B. Dursun, C. (2017). "Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovatif Faaliyetlerin Rekabet Avantajı Üzerine Etkileri: Doğu Marmara Örneği", *Turizm ve Araştırma Dergisi*, 6(2), 38-58.
- Zeren, H. E. (2012). Kent Markalaşması Sürecinde İç Girişimcilik Faktörü. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 95-104.

**İNTERNET KAYNAKLARI**

İç girişimciliğin özellikleri [www.bakaml-forum.com](http://www.bakaml-forum.com)

Turizmde inovasyon örnekleri [www.morfikirler.com](http://www.morfikirler.com)

Turizmde inovasyon örnekleri [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)



## EKLER

## EK 1. ANKET

Sayın Katılımcı, Bu anket formu “İç Girişimcilik Eğilimi ve Hizmet İnovasyon Performans İlişkisi: İstanbul Otel İşletmeleri Örneği” konulu yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak için hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevapların yaptığımız bilimsel çalışmaya ışık tutacağını ve çalışmamızda gizlilik ilkesine uyulacağını bilmenizi isteriz. Katılımlarınız için teşekkür ederiz. <b>Elif DEMİRCİ</b> <span style="float: right;"><b>Doç. Dr. Cem IŞIK</b></span>					
<b>Aşağıdaki ifadeleri okuyarak sizin görüşünüze ne derece yakın olduğunu belirtiniz.</b>					
<b>1- Kesinlikle Katılmıyorum    2- Katılmıyorum    3- Ne katılıyorum Ne katılmıyorum</b>					
<b>4- Katılıyorum    5- Kesinlikle Katılıyorum</b>					
1.Çalıştığım işletmede, yenilikçi fikirlerimin kabul görmesi için çabalarım.	1	2	3	4	5
2.Çalıştığım işletmede, yeni çalışma yöntem, araç ve teknikleri ararım.	1	2	3	4	5
3.Çalıştığım işletmede, yenilikçi fikirler için destek ararım.	1	2	3	4	5
4.Çalıştığım işletmede, yenilikçi fikirlerin uygulamalarını dikkatlice değerlendiririm.	1	2	3	4	5
5.Çalıştığım işletmede, orijinal düşünce gerektiren bir işi tercih ederim.	1	2	3	4	5
6.Çalıştığım işletmede, aynı şeyi birçok değişik yoldan yapmayı (denemeyi) severim.	1	2	3	4	5
7.Toplumsal / Sosyal çözümler ile ilgili tekliflerde bulunurken veya öneriler alırken kendimi rahat hissetmem.	1	2	3	4	5
8.Toplumsal / Sosyal çözümler ile ilgili önerilerde bulunurken kendimi motive ederim ve kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
9.Toplumsal / Sosyal çözümlerle ilgili üst yöneticilerime – iş arkadaşlarıma kolaylıkla durumu anlatabilirim ve bir fikir ortaya koyabilirim.	1	2	3	4	5
10.Toplumsal / Sosyal çözümlerle ilgili beklenen, olası bir zorluk için mücadele etmeye kendimi hazır hissederim ve yeni stratejiler geliştiririm.	1	2	3	4	5
11.Toplumsal / Sosyal çözümlerle ilgili cesur bir yaklaşımla inisiyatif (öncelik,üstünlük) kullanırım.	1	2	3	4	5
12.Toplumsal / Sosyal çözümlerle ilgili olarak olayların arkasından gitmeyi değil, geleceği tahmin ederek olaylara yön vermeyi amaçlarım.	1	2	3	4	5
13.İşimde, bir şeye inanırsam başarı ihtimali ne olursa olsun onu yaparım.	1	2	3	4	5
14.İşimde, başkaları karşı çıksa dahi fikirlerimi savunurum.	1	2	3	4	5
15.İşimde, fırsatları yakalamakta çok iyiyimdir.	1	2	3	4	5
16.İşimde, istediğim bir şeyi yapmak için sürekli daha iyi yollar ararım.	1	2	3	4	5
17.İşimde, bir fikre inanırsam, hiçbir şey benim o fikri gerçekleştirmemi engelleyemez.	1	2	3	4	5
18.İşimde, statükoya ( yürürlükte bulunan antlaşmalara göre olması gereken durum) meydan okumak hoşuma gider.	1	2	3	4	5
19.İşimde, sorunlarla ilgili bilgi toplarım, konuyu araştırırım ve bunun	1	2	3	4	5

sonucunda yeni çözümler yaratırım.					
20.İşimde, sorunlarla ilgili dikkatimi toplarım ve sorunu analiz ederim ve bunun sonucunda yenilikçi uygulamaları önerebilirim.	1	2	3	4	5
21.İşimde, sorunlarla ilgili yaklaşımı sürekli geliştiririm ve yeni yaklaşımları öğrenmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
22.İşimde, sorunlarla ilgili yapılan çalışmalarını takip eder ve öğrenmeye çalışırım bunun sonucunda yeni yaklaşımları ortaya ilk ben koyabilirim.	1	2	3	4	5
23.Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.	1	2	3	4	5
24.Başarı olasılığı %45 ve daha düşük olan durumlarda risk alırım.	1	2	3	4	5
25.Ne gibi bir tepkinin ortaya çıkacağından emin olmasam da yeni fikirler teklif etmeyi severim.	1	2	3	4	5
26.Risk almaya eğilimli olup fırsatlarımı arttırmak isterim.	1	2	3	4	5
27.İşyerinde, inovasyon (yenilik,yenileşim) ve yaratıcı düşünceler ortaya atarım.	1	2	3	4	5
28.İşyerinde, kendi yaratıcı fikirlerimi önermeye ve diğerlerini ikna etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
29.İşyerinde, yeni hizmet teknik veya yöntemler ararım.	1	2	3	4	5
30.İşyerinde, yeni fikirler geliştirmek için uygun bir plan sunarım.	1	2	3	4	5
31.İşyerinde, yenilikleri uygulamak için gereken fon(harcanmak üzere ayrılan para) ve kaynakları güvence altına alırım.	1	2	3	4	5
32.Genel olarak kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
33.Bu otel, yeni hizmetler geliştirmek için bazı kaynaklar tahsis eder.	1	2	3	4	5
34.Otelin mevcut insan gücü yeni hizmetleri geliştirmek için yeterlidir.	1	2	3	4	5
35.Çalıştığım bölüm, yeni bir iş geliştirmede ve yeni ürün sunmada profesyonel bir tutuma sahiptir.	1	2	3	4	5
36.Bu otel, hizmet projelerinin başarıyla tamamlanması durumunda, yeni iş alanlarının geliştirilmesinde yer alan çalışanlara teşvik ve terfi sunmaktan memnuniyet duyar.	1	2	3	4	5
37.Çalıştığım bölüm tarafından geliştirilen yeni hizmetler zamanlama, kaynaklar ve süreçler açısından etkilidir.	1	2	3	4	5
38.Bu otel, yeni hizmet geliştirmek için uygun bir ortam sağlar.	1	2	3	4	5
39.Bu otelde, tüm departmanlar ve birimler yeni işler geliştirmede etkili bir şekilde etkileşime girebilir.	1	2	3	4	5
40.Yeni hizmet projeleri geliştirilirken yöneticiler ve çalışanlar yakın işbirliği içinde çalışır.	1	2	3	4	5
<b>Cinsiyet</b> Erkek ( ) Kadın ( )  <b>Yaşınız</b> 18 - 25 ( ) 26 - 35 ( ) 36 - 45 ( ) 46 - 55 ( ) 56 - 65 ( ) 66 ve üzeri ( )  <b>Eğitim Durumunuz</b>	<b>Aylık Gelir</b> 1 - 2020 TL ( ) 2021 - 3000TL ( ) 3001 - 4000 TL ( ) 4001 - 5000 TL ( ) 5001 - 6000 TL ( ) 6001 ve üzeri ( )  <b>Bu oteldeki çalışma süreniz</b> 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-7 yıl ( ) 8 yıl ve üzeri ( )  <b>Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz</b> 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-7 yıl ( ) 8 yıl ve üzeri ( ) <b>Çalıştığınız Bölüm</b>				

Eğitim almadım ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( ) <b>Eğitim Gördüğünüz Alan</b> Turizm alanında ( ) Turizm alanı dışında ( )	Önbüro ( ) Kat hizmetleri ( ) Restoran/bar ( ) Mutfak ( ) <b>Diğer (Belirtiniz)</b>
---	---



**ÖZGEÇMİŞ**

<b>Kişisel Bilgiler</b>		
Adı Soyadı	Elif Demirci	
Doğum Yılı ve Yeri	03.02.1994 / RİZE	
<b>Eğitim Bilgileri</b>		
Yüksek Lisans	Atatürk Üniversitesi	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Lisans		Turizm İşletmeciliği
Lise	Rize Fener Lisesi	
<b>İş Deneyimi</b>		
Staj	Rize Dedeman Hotel	
E-posta adresi	elifdemirci0302@gmail.com	