

**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**2014-YL-004**

**İSTANBUL BÖLGESİNDEKİ RESTORAN**  
**İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN İNOVASYON**  
**ANLAYIŞI VE UYGULAMA STRATEJİLERİ**

**Hazırlayan**  
**Seyhan DOĞRUYOL**

**Tez Danışmanı**  
**Yrd. Doç. Dr. Zehra EGE**

**AYDIN-2014**



**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Seyhan Doğruyol tarafından hazırlanan “İstanbul Bölgesindeki Restoran İşletmelerinde Yöneticilerin İnovasyon Anlayışı ve Uygulama Stratejileri” başlıklı tez, 04.07.2014 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı ve Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan: Yrd. Doç. Dr. Zehra Ege	ADÜ Turizm Fak.	.....
Üye: Yrd. Doç. Dr. Tuğrul Ayyıldız	ADÜ Turizm Fak.	.....
Üye: Yrd. Doç. Dr. Funda Çondur	ADÜ İ.İ.B.F.	.....

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, enstitü Yönetim Kurulunun ..... Sayılı kararıyla 04.07.2014 tarihinde onaylanmıştır.

Doç. Dr. Fatma Neval Genç

Enstitü Müdürü



**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Bu tezde sunulan bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yapıldığını ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

...../...../ 2014

Ad ve Soyad



## ÖZET

# İSTANBUL BÖLGESİNDEKİ RESTORAN İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN İNOVASYON ANLAYIŞI VE UYGULAMA STRATEJİLERİ

Seyhan DOĞRUYOL

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Zehra Ege

2014, 101 sayfa

Küreselleşen dünya ekonomisi içerisinde, işletmelerin sürekli rekabet etmeleri gerekmektedir. Özellikle hizmet sektöründe rekabetin hizmet anlayışının kalitesine bağlı olması sebebiyle varlığı daha çok hissedilen inovasyon kavramı ulusal olmayıp uluslararası piyasa koşullarında da ön plana çıkmaktadır. Yiyecek içecek sektörü içerisinde önemli bir yere sahip olan restoran işletmeleri de bu rekabet içerisinde kendilerini sürekli yenilemek ve müşterilerine farklı hizmetler sunmak zorunda kalmaktadır. Restoran işletmeleri müşterilerini memnun etmek ve yeni müşteriler kazanmak için farklılaşma yoluna gitmektedirler. Bu farklılaşma ise inovasyon ile mümkün olmaktadır. Türkiye’de inovasyon terimi çok bilinmemekle beraber birçok işletme de uygulamamaktadır. Bu çalışmada İstanbul’daki turizm işletme belgeli birinci sınıf restoran işletmelerindeki yöneticilerin inovasyon hakkındaki düşüncelerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Restoran yöneticilerin inovasyon hakkındaki düşüncelerinin demografik özelliklerin etkileyip etkilemediği araştırılmış ve demografik özellikler ile inovasyon hakkındaki görüşler arasında farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** İnovasyon, Yönetici, Yiyecek İçecek İşletmeciliği, Restoran İşletmeciliği





## **ABSTRACT**

### **THE INOVATION MENTALITY OF THE EXECUTIVES AND PRACTICES STRATEGY AT RESTAURANT BUSINESS IN İSTANBUL REGION**

SEYHAN DOĞRUYOL

Thesis at Graduate School of Social Sciences

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Zehra Ege

Business have to compete with rivals consistently in the globasing world. The concept of ‘innovation’ that is become more effective because of connection between service mentality’s quality and competition especially in the service industry, stands out not only national market conditions but also international market conditions. Restaurants which have an important place in the food and beverage sector have to blow away the cobwebs and provide different services to clients. Restaurant managements should differentiate them services to satisfy consumers and gain new customers. The differentiation is possible with innovation. The term of ‘innovation’ is not known in our country generally however most business don’t carry out. In this study is tried to reach thoughts about innovation of the managers of restaurants which have first class tourism operation license in İstanbul. And also is sought for the effect of the demographic specialities on the thoughts of the restaurants executives and is specified no difference between demographic specialities and opinions related to innovation.

**Keywords:** Innovation, Manager, Food and Beverage Services, Restaurant Managership



## ÖNSÖZ

Yiyecek içecek sektörü içerisinde önemli bir yere sahip olan restoran işletmeleri de bulunulan rekabet içerisinde kendilerini sürekli yenilemek ve müşterilerine farklı hizmetler sunmak zorunda kalmaktadır. Restoran işletmeleri müşterilerini memnun etmek ve yeni müşteriler kazanmak için farklılaşma yoluna gitmektedirler. Bu farklılaşma ise inovasyon ile mümkün olmaktadır. Türkiye’de inovasyon terimi çok bilinmemekle beraber birçok işletme de uygulamamaktadır. İnovasyon kavramı son yıllarda birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu nedenle inovasyon hakkında yapılan araştırmalar akademik anlamda önem taşımaktadır.

Bu araştırmada İstanbul’daki turizm işletme belgeli birinci sınıf restoran işletmelerindeki yöneticilerin inovasyon hakkındaki düşüncelerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Restoran yöneticilerin inovasyon hakkındaki düşüncelerinin demografik özelliklerin etkileyip etkilemediği araştırılmıştır.

Tezin hazırlanma sürecinde desteğini ve yardımını esirgemeyen, yol gösteren sevgili danışmanım sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Zehra Ege’ye çok teşekkür ederim. Ayrıca çalışma süreci boyunca desteğini benden esirgemeyen aileme, dostlarıma ve sevgili hocalarıma teşekkür ve minnetlerimi sunarım.



## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI .....	iii
BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	ix
ÖNSÖZ .....	xi
SİMGELER DİZİNİ.....	xvii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xix
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xxi
GİRİŞ .....	1
İnovasyon Kavramı .....	3
İnovasyon Kavramının Tanımı .....	4
İnovasyonun Önemi .....	6
İnovasyonun Sınıflandırılması .....	8
Ürün\ Hizmet İnovasyonu .....	9
Süreç İnovasyonu .....	10
Pazarlama İnovasyonu .....	11
Organizasyonel İnovasyon .....	13
İnovasyon Süreci.....	15
Fırsatların Yakalanması .....	17
Stratejik Seçimin Yapılması.....	19
Gerekli Bilginin Edinilmesi .....	20
Çözümün Geliştirilmesi ve Ticarileştirme .....	21
Öğrenme.....	21
İnovasyon Stratejileri .....	22
Saldırgan Strateji.....	23
Savunmaya Yönelik Strateji.....	25
Taklitçi Stratejiler.....	26

Geleneksel Stratejiler.....	27
Yiyecek İçecek İşletme Kavramı.....	29
Yiyecek İçecek İşlemlerinin Tanımı.....	29
Yiyecek İçecek İşlemlerinin Gelişimi .....	30
Yiyecek İçecek İşlemlerinin Sınıflandırılması .....	32
Ticari Restoranlar .....	35
Geleneksel Restoranlar.....	35
Lüks Restoranlar.....	36
Büyük Ölçekli Restoranlar .....	36
Kafeterya Tarzı Restoranlar.....	36
Özellikli Restoranlar.....	37
Fast Food Restoranlar.....	37
Aile Restoranları.....	38
Kebab Restoranları .....	38
Etnik Restoranlar .....	38
Temalı Restoranlar .....	39
Ticari Olmayan İşletmeler.....	39
Kurumsal Yiyecek İçecek İşletmeleri.....	39
Endüstriyel Yiyecek İçecek İşletmeler.....	40
Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yönetim.....	41
Yönetim.....	41
Yönetim Sürecinin Özellikleri.....	43
Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yönetim.....	44
Planlama .....	45
Organizasyon.....	46
Koordinasyon .....	47
Görevlendirme.....	47

Yöneltme.....	48
Kontrol.....	48
Değerlendirme.....	50
Yönetici Kavramı.....	51
Yöneticinin Taşınması Gereken Özellikler.....	52
Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yönetici.....	53
Yiyecek İçecek İşletmelerinin Organizasyon Yapısı.....	55
Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yöneticilerin Görev Tanımları.....	58
Restoran Müdürü.....	58
Restoran Müdürü Yardımcısı.....	59
Aşçıbaşı.....	59
Aşçıbaşı Yardımcısı.....	59
Şef Garson.....	60
Kaptan (Şef Garson Yardımcısı).....	60
Şef Barmen.....	60
Restoran İşletmelerinde Uygulanmış İnovasyon Örnekleri.....	61
Ürün\ Hizmet İnovasyonu Örnekleri.....	61
Süreç İnovasyonu Örnekleri.....	62
Pazarlama İnovasyonu Örnekleri.....	62
Organizasyonel İnovasyon Örnekleri.....	63
Araştırmanın Amacı.....	65
Araştırmanın Önemi.....	64
Araştırmanın Kapsamı.....	66
Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	67
Araştırmanın Yöntemi.....	67
Bulgular ve Yorum.....	69
Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizleri.....	69

Tanımlayıcı istatistikler .....	72
İstatiksel Analizler .....	77
Cinsiyet Değişkenine İlişkin Varyans Analizi.....	78
Eğitim Değişkenine İlişkin Varyans Analizi .....	78
Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi.....	79
Sektördeki Yöneticilik Süresi İlişkin Varyans Analizi.....	80
İşletmedeki Pozisyon Değişkenine İlişkin Varyans Analizi.....	81
İşletmedeki Çalıştığı Süre Değişkenine İlişkin Varyans Analizi.....	82
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	84
KAYNAKLAR .....	90
EKLER .....	99



## **SİMGELER DİZİNİ**

AEGM: Kùltür ve Turizm Bakanlığı Araştırma ve Eğitim Genel Mùdùrlùđù

AR-GE: Araştırma Geliştirme

B.SC.: Catering Science and Hotel Management

BTSO: Bursa Sanayi ve Ticaret Odası

EUROSTAT: Avrupa İstatistik Ofisi

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgùtü

SPSS: Statistical Package for The Social Science

TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği



## ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 2.1: Küçük Boyutlu Restoran Organizasyon Şeması.....	56
Şekil 2.2: Orta Boyutlu Restoran Organizasyon Şeması.....	56
Şekil 2.3: Büyük Boyutlu Restoran Organizasyon Şeması.....	57



## ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 3.1: Restoran Hakkındaki Görüşlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları..	68
Çizelge 3.2: Yaş Durumuna İlişkin Frekans Dağılımları.....	69
Çizelge 3.3: Cinsiyet Durumuna İlişkin Frekans Dağılımları.....	70
Çizelge 3.4:Eğitim Durumuyla İlişkin Frekans Dağılımları.....	70
Çizelge 3.5: Sektördeki Yöneticilik Süresi İlişkin Frekans Dağılımları.....	71
Çizelge 3.6: İşletmedeki Pozisyonuna İlişkin Frekans Dağılımları.....	71
Çizelge 3.7: Mevcut İşletmedeki Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	72
Çizelge3.8:Restoran Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	73
Çizelge 3.9: Ölçeğe Ait Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları.....	77
Çizelge 3.10: Cinsiyet Değişkenine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	78
Çizelge 3.11: Eğitim Değişkenine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	79
Çizelge 3.12: Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	80
Çizelge 3.13: Sektördeki Yöneticilik Süresi İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	81
Çizelge 3.14: İşletmedeki Pozisyon Değişkenine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	81
Çizelge 3.15: İşletmede Çalıştığı Süre Değişkenine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	82



## GİRİŞ

Günümüzde turizm incelendiğinde, artan eğilimler ile beraber restoran işletmeciliğinin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Son dönemlere göz atıldığında ise, Türkiye'nin gelişmeye başlamasıyla birlikte gelir düzeylerinin artması, tüketim alışkanlıklarının değişmesi, bireyleri ve aileleri restoranlara yönlendirmiştir. Teknolojinin gelişmesi ile birlikteyse farklı kavramlar, ürünler, hizmetler vb. gibi müşteriyi mekâna çekmek odaklı inovasyonlar yapılmaktadır. Aslında inovasyon, dünya tarihi kadar eski ancak sürekli tazeliğini korumuş bir terimdir. Günümüz şartlarında rekabet üstünlüğü yaratmak için inovasyon da süreklilik çok önemlidir. Özellikle restoran sektöründe bu kavram daha önemli hale gelmiştir. Çünkü piyasa zamanla aynışmaya başlamaktadır. Bu da işletmeleri değişime zorlamaktadır. İnovasyon günümüzde sadece restoranlarda ya da turizmde değil birçok alanda uygulanmaya başlanmıştır. Özellikle devletin inovasyona önem veriyor olması hem ülke için hem de işletmeciler için kolaylık ve daha hızlı gelişebilmek için imkân sağlamaktadır. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri ve devamlılıklarını sürdürebilmeleri için inovasyon yapmaları gerekmektedir.

Restoran işletmelerinin artan rekabet ortamında ayakta durabilmesi için inovasyon faaliyetlerine daha önem vermesi ve bu uygulamaları bir plan çerçevesinde gerçekleştirmesi gerekmektedir. Restoranların hizmet sektörü içinde yer alması, üretilen mal veya hizmetlerin stoklama imkânının olmaması, tüketimin üretildiği yerde gerçekleşmesi ve restoran piyasasına yeni firmaların girmesi gibi faktörler, restoran işletmelerinin hitap ettiği pazardaki paylarını koruyabilmeleri açısından inovasyon faaliyetlerine hız vermelerine neden olmaktadır. Restoran işletmelerinin, müşterileri beklentilerini karşılanması, kaliteli hizmet ve ürün sunması müşteri ile arasında bağlılık oluşturmaktadır. Bu bağlılık ise işletme hakkında olumlu tavsiyelerde bulunmasına ve adının duyurulmasına katkıda bulunacaktır. Bu yüzden restoranda bulunan her şeyin farklı olması önemlidir. Bu farkı yaratabilmek için ise yapılması gereken tek şey inovasyondur. Sadece inovasyon yapmanın yeterli olmadığını da bilmek gerekmektedir. Bu süreç devamlılık isteyen bir süreç olmakla beraber değişimleri de takip etmek gerekmektedir.

Sektörde takip eden mi? Yoksa takip edilen mi? olduğunuzu belirleyen faktör yapılan inovasyonlardır. Takipçiler ya da taklitçiler bir gün sektörden silinip giderler. Ancak sürekli inovasyon peşinde koşan işletmeler daimi olurlar. Yiyecek içecek sektörü istihdam sağlayıcı en büyük hizmet sektörlerinden biridir. Yiyecek içecek sektörüne tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de büyük önem verilmektedir. Küresel anlamda yoğun rekabet yaşanan yiyecek içecek sektöründe Türkiye yiyecek içecek sektörünün önüne geçebilmesi için dünyada yaşanan gelişmeleri ve inovasyonları yakından takip etmesi gerekmektedir. Yiyecek içecek sektörünün en önemli parçalarından biri olan restoran işletmelerinin ekonomik yaşamlarını sürekli kılabilmeleri bu inovasyonları takip edebilmesine bağlıdır. Restoran işletmelerinin gittikçe artan rekabet ortamında iyi bir yer edinmesi, inovasyon faaliyetlerine daha fazla önem vermesi ve bu faaliyetleri bir plan çerçevesinde uygulaması ile mümkün olacaktır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde inovasyon kavramından, sınıflandırılmasından, stratejilerinden, öneminden ve süreçlerinden bahsedilmektedir. İkinci bölümde yiyecek içecek işletmelerinin tanımından, sınıflandırılmasından, gelişiminden, yönetiminden, yöneticiler ve özelliklerinden, restoranların organizasyonel yapısından, yöneticilerin görev tanımlarında ve yapılmış inovasyon örneklerinden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde İstanbul’daki turizm işletme belgesine sahip restoran işletmelerindeki yöneticilerin bakış açılarının demografik özelliklere göre değişiklik gösterip göstermediği, frekans ve varyans analizi yapılarak sonuçların farklılıkları incelenmiştir.



# 1. İNOVASYON KAVRAMINA GENEL YAKLAŞIM

Dünyanın varoluşundan günümüze kadar, meydana gelen değişim ve gelişmelerin birçok etkileri olmuştur. Bu değişim ve gelişmelerle birlikte insanların taleplerinde farklılaşmalar meydana gelmiş, bu farklılaşmalar ise işletmeleri yeniden yapılandırmaya yönlendirmiştir. Yeniden yapılanma olarak adlandırılan terim ise ‘inovasyon’ dur. Gelişmekte olan ülkelerin inovasyona yönelmeleriyle beraber önemi daha da artmıştır. Ülkelerin rekabet gücünün de artırılmasında inovasyonun önemi yadsınamaz bir gerçektir. Bu işletmelerin gelişmesi ve diğer işletmeler arasından sıyrılıp yükselmesi anlamına gelmektedir.

## 1.1. İNOVASYON KAVRAMI

Geçmişten günümüze kadar, her alanda meydana gelen değişim ve gelişmelerin birçok etkileri olmuştur. Bu değişim ve gelişmelerle birlikte insanların taleplerinde farklılaşmalar meydana gelmiş, bu farklılaşma ise işletmeleri yeniden yapılandırmaya yönlendirmiştir. Yeniden yapılanma olarak adlandırılan ‘inovasyon’ terimini ilk defa girişimcilikle ilgili olarak, Avusturyalı ekonomist Joseph Schumpeter kullanmış, girişimcilerin eskimiş ve verimsiz yapılarını inovasyon yolu ile daha verimli olanlarla değiştirdiklerini gözlemlemiştir. Bu dönemi ise ‘yaratıcı yıkım’ olarak adlandırmıştır (<http://ekonomiturk.blogspot.com>). İnovasyon terimi her ne kadar eski bir terim olsa da hala güncelliğini korumaktadır (Cengiz, 2012: 1).

Gelişmekte olan ülkelerin inovasyona yönelmeleriyle beraber önemi daha da artmıştır (<http://ekonomiturk.blogspot.com>). Ülkelerin rekabet gücünün de artırılmasında inovasyonun yaşamsal rol oynadığı yadsınamaz bir gerçektir. Urban ve Hauser, inovasyonun işletmenin sağlığını korumak için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir (Urban ve Hauser, 1993: 3). İnovasyonun yapılma nedenlerinden birisi, işletmeler arasındaki rekabetin farklılaşmaya yönelmiş olmasıdır. Bu işletmelerin gelişmesi ve diğer işletmeler arasından sıyrılıp yükselmesi anlamına gelmektedir (Ottosson, 2006: 8). İnovasyon, firmaların rekabetten fayda sağlaması adına organizasyon ve yönetim anlayışlarını değiştirecek yönde çalışmalara yön veren bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır (Işık ve Satı, 2011: 539).

### 1.1.1. İnovasyon Kavramının Tanımı

Sanayi devrimi ile ortaya çıkan modern ekonomik büyüme, bilimsel bilgi ve teknolojiadaki istikrarlı ilerlemeler ile süreklilik kazanmıştır. Teknolojik yenilikler, ekonomik büyümenin ve rekabet gücünün sürekliliğini sağlayan ana kuvvet haline gelmiş ve rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler, pazarda bulunmayan mal ve hizmetleri de müşteriye sunarak müşteri isteklerini uyandırma yoluna girmişlerdir (Oğuztürk, 2003: 253). Rekabetin giderek artması sonucunda işletmelerde yenilenme ihtiyacı doğmuş ve bu ihtiyaç ‘inovasyon’ olarak adlandırılmıştır.

İnovasyon geniş bir kavram olup, geçmişten günümüze kadar süregelmektedir. İnovasyon kelimesinin kökü Latince olup ‘innovatus’ sözcüğünden türemiştir (Tüsiad, 2008: 25). Bu kelime Türkçede ‘yenilikçilik’ olarak tanımlanmaktadır (Erdem, vd., 2011: 82) fakat inovasyon kelimesi geniş bir anlama sahip olduğu için ‘yenilikçilik’ kelimesi inovasyonu tam anlamıyla karşılamamaktadır. Bu yüzden birçok kişi inovasyon kelimesini ayırt etmekte zorlanmış (Trott, 2002: 11) ve inovasyon kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır.

İnovasyon ilk olarak Joseph Schumpeter tarafından, endüstrinin ilk yıllarında ‘kalkınmanın itici gücü’ olarak tanımlanmıştır. Schumpeter’in İngilizceye çevirilen kitabında inovasyon, henüz bilinmeyen veya bilinen bir niteliğin pazara farklı bir şekilde sunulması olarak tanımlanmaktadır (Tüsiad, 2008: 25).

Myers ve Marquis inovasyonu, “Tek bir işlem değil işlemin tamamını kapsayan, sadece yeni bir fikrin ortaya atılması değil, aynı zamanda bu fikrin işlenip pazara sunulmasıdır” (Trott, 2002: 11) şeklinde tanımlarken, Kamien ve Schwartz’a göre inovasyon, “Bir nesnenin icadından, geliştirilmesi ve pazara sunulmasına kadar geçen süreyi kapsayan olayın tamamıdır” (Vatan, 2010: 6).

Oslo kılavuzu; 1980’li ve 90’lı yıllarda OECD (Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü) ve Eurostat (Avrupa İstatistik Ofisi) tarafından bilim, teknoloji ve yeniliğe ilişkin verilerin ölçülmesi ve tanımlanması amacıyla oluşturulmuş bir kılavuzdur. İnovasyon verilerinin toplanması ve yorumlanması amacı ile birtakım ilkeler benimsenmiştir. Oslo kılavuzuna göre, İnovasyon, tüm işletmelerde bulunan işlemler, işyerinde yapılan düzenlemeler veya yurtdışı için önemli olan farklı

laştırılmış ürün ve sürecin yeni bir pazarlama yöntemi ile meydana getirilmesidir (Oslo, 2005: 50).

Barker inovasyonu ‘yaratma süreci anlamına gelebildiği gibi, yaratmanın bizzat kendisi anlamına da gelebilir’ olarak tanımlamıştır. Yenilik ve yenilikçilik sözcükleri birçok farklı anlamda kullanılır hale gelmiştir. Fakat farklı alanlarda farklı anlamlar taşıyabilmektedir (Barker, 2002: 21).

İnovasyon kendi başına bir eylem olmadığı için yapıldıktan sonra topluma yarar sağlayıp sağlamadığı önemlidir ki bu inovasyonun tam olarak gerçekleşip gerçekleşmediğini gösterecektir. Bu yüzden inovasyon sosyoekonomik bir terim olarak da tanımlanmaktadır (Cengiz, 2012: 20). Bu kapsamda inovasyon, ‘toplum

sal, kültürel ve yönetsel faaliyetlerde yeni ve farklı yöntemlerin kullanılması’ anlamına gelmektedir (Gündoğdu ve Sunay, 2012: 61).

Schumpeter inovasyonun beş durumda ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Bunlar (Oğuztürk, 2003: 255):

- ✓ Yeni tüketim mallarının ortaya çıkarılması,
- ✓ Yeni üretim tekniklerinin ortaya çıkarılması,
- ✓ Yeni piyasaların ortaya çıkarılması,
- ✓ Yeni arz kaynaklarının ortaya çıkarılması,
- ✓ Yeni örgütlenme şekillerinin ortaya çıkarılması şeklinde sıralanabilir.

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde, inovasyon kavramı farklı yazarlar tarafından farklı bakış açıları dikkate alınarak tanımlanmıştır. Bazı yazarlar, yeni bir şey keşfedilmiş ise bunun inovasyon olduğunu ifade ederken, bazı yazarlar inovasyonun ekonominin içinde bulunan icat kelimesinden türediğini belirtmişlerdir (Trott, 2002: 12).

Değişim ve yeniliklere ayak uydurmak için inovasyon yapmak zorunlu hale gelmiştir (Satı ve Işık, 2011: 540). İnovasyonda önemli olan nesnenin pazara sunulabilmesidir. Pazara sunulamayan fikir ya da icatların topluma faydası olmadığı sürece inovasyon gerçekleşmiş olmamaktadır. Pazara sunulan ürün işletmenin yeni bir görünüm, imaj, hizmet ve müşteri kazanmasına katkı sağlamaktadır (Cengiz, 2012: 20).

### 1.1.2. İnovasyonun Önemi

Günümüzde tüketiciler, sıradanlıktan uzak, estetik ve görselliği ile ön plana çıkan yeni donanımlara ilgi duymakta ve en önemlisi, istek ve arzularındaki ani ve hızlı değişimleri ifade edebilmektedirler (Işık ve Keskin, 2013: 44). Bu değişimler sonucu ortaya çıkan rekabet ortamında firmalar için ayakta kalabilmek ve kar edebilmek inovasyon zorunlu hale getirmiştir. Hatta gelişmiş ülkeler bu konuyu devlet politikası haline gelmiştir. Bu amaçla devletler, işletmeleri inovasyonu gerçekleştirebilmeleri için teşvik ederken, bir taraftan da kaynak oluşturmak için çeşitli çalışmalar yapmaktadırlar (Gölgeli, 2008: 6). Çünkü inovasyon, ekonomik büyümenin, istihdam ve refahı arttırmanın anahtarıdır. İnovasyonun ekonomi, toplum ve işletmeler için önemini üç başlık altında toplamak mümkündür. İnovasyon (Uzkurt, 2010: 38);

- ✓ Ulusal ve bölgesel ekonomiler için ekonomik büyümenin,
- ✓ Toplumlar için sosyal kalkınma refah seviyesinin,
- ✓ Hem işletmeler hem de ulusal ekonomiler için rekabet gücünün temeli haline gelmiştir.

İnovasyon rekabet gücünü temsil ettiği için işletmeler için önemli bir yere sahiptir. Üretilen ürünlerin giderek birbirlerine benzemeye başlaması, pazarda meydana gelen küreselleşme, üretilen ürünlerin tüketicinin istediği biçimde ve ekonomik yöntemlerle piyasaya dağıtılması ve ekonomik usullerin yaygınlaşması işletmeleri inovasyona sürükleyen başlıca unsurlardır. İşletmeleri inovasyona yönelten nedenler arasında, işletme performansını arttırmak ya da mevcut rekabetçi konumlarını korumak (Oslo, 2005: 33), tanınmayı sağlamak, ürün yelpazesini genişletmek, kar oranını arttırmak, işletme çalışanlarının motivasyonunu yükselte-

rek üretimi artırmak ve işletmede yaratıcı iş görenlerin var olmasını sağlamak vb. sayılabilir. Müşteri talepleri, inovasyonun işletmede gün geçtikçe önemli hale gelmesine neden olmaktadır ve söz konusu talepleri karşılayabilmek için yaratıcı fikir ve uygulamalara gerek duyulmaktadır (Vatan, 2010: 10). İnovasyonun işlet-

meye, topluma ve ekonomiye yönelik olumlu sonuçları şöyle sıralanabilir (Uzkurt, 2010: 38,39);

- ✓ Rekabet üstünlüğü sağlama,
- ✓ Maliyetlerde düşüş sağlama,
- ✓ Pazar payının büyümesi ve karlılık artışının sağlanması,
- ✓ Kalite artışı,
- ✓ Müşteri tatmininin yükselmesini sağlama,
- ✓ Yeni pazarlara girişte kolaylık sağlama,
- ✓ Çalışma şartlarının standartların üzerine çıkması,
- ✓ Refah artışı,
- ✓ Yaşam standartlarının artması,
- ✓ İstihdamın artması,
- ✓ Ekonomik büyümeye katkı sağlama,
- ✓ Yeni hammadde kaynaklarının ortaya çıkarılması,
- ✓ İhracat artışının sağlanması,
- ✓ Girişimciliğin artması ve dışa bağımlılığın azalması.

İnovasyonun etkilerinin olumlu olmasını sağlamak için işletme, toplum ve devlet kuruluşları tarafından farkındalığın oluşturulması ve inovasyonun öneminin

kavranması gerekmektedir. Peter Drucker, inovasyonun gerekliliğini “inovasyon gerektiren bir çağda inovasyon yapmayan bir firma, küçülme ve yok olma tehlikesi ile karşı karşıyadır” cümlesiyle belirtmiştir (Işık ve Keskin, 2013: 45).

### 1.1.3. İnovasyonun Sınıflandırılması

İnovasyon, derecelerine, alanlarına, özelliklerine göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bazı yazarlar, teknik ürün inovasyonu, teknik olmayan hizmet inovasyonu, teknik süreç inovasyonu ve teknik olmayan örgütsel inovasyon şeklinde bir sınıflandırma yaparken, Damanpour, yönetimsel ve teknik inovasyonlar, radikal ve yavaş ilerleyen inovasyonlar ve ürün ve süreç inovasyonları şeklinde üçlü bir sınıflandırma yapmıştır. İnovasyonlar ortaya çıkardığı değişim ve farklılığın derecesine göre radikal ve artımsal olarak sınıflandırılmıştır. Radikal yenilikler, radikal fikirler sonucu daha önce yapılmamış ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşmaktadır. Artımsal yenilik ise, adım adım yapılan geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmaların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Schumpeter ise; inovasyonu değişim alanlarına göre yeni ürünlerin girişi, yeni üretim yöntemlerinin girişi, yeni pazarların açılması, hammaddeler ve diğer girdiler için yeni kaynakların geliştirilmesi, bir endüstride yeni pazar yapısının ortaya çıkarılması şeklinde beş farklı sınıflandırma yapmıştır (Alan ve Yeloğlu, 2013: 19).

MacCarthy’ye göre inovasyon üç sınıfta toplanmaktadır (Çelikleş, 2008: 13);

- ✓ Bugüne kadar hiç olmayan bir ürünün ortaya çıkarılmış olması (İcat).
- ✓ Mevcut ürünler ile karşılaştırıldıklarında belirgin farklılıkları olan ürünler (İkame).
- ✓ Herhangi bir firma için yeni, fakat pazarda yeni olmayan ürünler (Taklit).

Oslo kılavuzunda ise; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olarak dördü bir sınıflandırma yapılmıştır.

### 1.1.3.1. Ürün\ Hizmet İnovasyonu

Oslo kılavuzuna göre; ürün inovasyonu, var olan ürün ya da hizmetin önemli ölçüde iyileştirilerek/geliştirilerek ortaya çıkarılmasıdır. Bu iyileştirmeler/geliştirilmeler, ürün ya da hizmetin; teknik özelliklerinde, işlevlerinde, içerikle-

rinde yapılan iyileştirmeleri/geliştirmeleri kapsamaktadır. Avrupa Birliğine göre; “ürün inovasyonu, ekonomik sistemin temel itici güçlerinden bir tanesidir (Baykal, 2007: 26). Tam anlamıyla farklılaştırılmış ya da yeni ürünün yenilenmesi veya var olan bir üründe yapılan farklılaştırma ve iyileştirme çalışmalarından sonra o ürünün pazara sunulması olarak adlandırılmaktadır (Cengiz, 2012: 33).

Bir başka tanımda ise ürün inovasyonu, pazarda var olan ürün ve hizmetlerin özellikleri ve kullanım alanları dikkate alındığında, bunlardan tamamen farklı ya da değiştirilmiş bir ürün ve hizmetin üretilmesi ürün-hizmet inovasyonu olarak tanımlanmaktadır (Uzkurt, 2012: 20). Mikroişlemciler ve dijital kameralar, ABS fren sistemleri, GPS Dolaşım Sistemleri, giyim eşyalarında nefes alan kumaşların kullanımı, sürekli yenilenen cep telefonları, UV ışınlarından lekelerden ve bakterilerden koruma özelliklerine sahip, teri dışarı atarak hızlı kurumayı da sağlayan, serin tutma, rahatlık ve yumuşaklık gibi özelliklere de sahip bir kumaş, ürün inovasyonuna örnek olarak verilebilir. 1946’da radyo tamir şirketi olarak kurulan Sony, dört yıl sonra kendi ürünlerini üretilmeye başladı. İleriki senelerde, transistör radyo, televizyon, renkli video kaydedici gibi ilklere imza atan Sony, 1979’da en önemli inovasyonlarından biri olan Walkman’ı geliştirdi. CD Walkman, Minidisc, DVD oynatıcılar gibi pek çok ürün Sony imzasını taşımaktadır (Vatan, 2010: 37).

Bir başka örnek ise; restoranlarda kullanılmaya başlanan E-menü sistemi yapılan inovasyonlardan biridir. Müşteri masa üzerinde ya da masaya ayrıca monte edilmiş ekranlardan süre kaybı ve garson yardımı olmadan sipariş verebilmektedirler (<http://www.multitouch-hk.com/urunler/e-menu.html>). Bu inovasyon örneği birçok müşteri ve işletme için işlemleri kolaylaştırıcı bir inovasyon olmakla beraber memnuniyeti de arttırmaktadır. Ürün inovasyonunda önemli olan unsur, müşterinin yeni özellikleri talep ediyor olmasıdır. Ürün inovasyonlarının başarısı, yeni ürünlerin müşteriler tarafından arzu edilir olması, uygulanmasının mümkün olması

ve geliştirilen yeni ürünün özellikle de toplu pazarlanabilir ve satılabilir olması ile ilişkilendirilmiştir. Dolayısıyla başarılı bir ürün inovasyonu için işletmenin temel yetenekleri önem taşımaktadır (Yavuz, 2010: 146). Ürün inovasyonu iyi yapılırsa ve müşterilerden de ilgi görürse mükemmel sonuçlar verebilir. Fakat yeni ürün geliştirmeyi amaçlayan firmalar bir takım riskleri dikkate almak zorundadır. Market rafları düşünüldüğünde birbirinin yerine geçebilecek ne kadar fazla ürün bulunduğu bilinmektedir. Ürün gerçekten cezbedici özelliklere sahip olsa bile benzerlerinin arasında yeterli ilgiyi çekemeyebilir (Çelikleş, 2008: 15). Bu yüzden işletmeler, yeni ürün geliştirmeyi düşündüklerinde çıkabilecek riskleri de göze almalılardır.

### **1.1.3.2. Süreç İnovasyonu**

Süreç kelime anlamı olarak, olayların belli bir taslağa uygun ve belli bir sonucu verecek biçimde düzenlenmesi, ardı ardına sıralanması şeklinde tanımlanmaktadır. Süreç inovasyonları yeni ekipmanların, yazılımların ve belirli tekniklerin ve prosedürlerin uygulanmasıyla ilgilidir. İnovasyon yeni ya da geliştirilmiş birim maliyetleri azaltmaya ya da kaliteyi artırmaya yönelik üretim ya da tedarik metodlarını kapsıyorsa, süreç inovasyonundan bahsedilebilir (Baykal, 2007: 27). Oslo kılavuzuna göre (2005: 53); süreç inovasyonu uygulanan üretim ya da teslimat yönteminde yapılan iyileştirmelerdir. Farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya var olan yöntemlerin iyileştirilip daha etkin hale getirilmesidir.

Üretim ve hizmet açısından bakıldığında süreç; hammadde, enerji, bilgi gibi benzeri verilerin girdi olarak kabul edilmesi ve ürün ya da hizmet şeklinde çıktılarına dönüştürülmesi için gerçekleştirilen faaliyetler olarak açıklanabilir. Süreç inovasyonu, iş süreçlerinin performanslarını arttırabilmek için radikal yeni yöntemler uygulayabilme şeklinde de tanımlanabilir. Süreç inovasyonunda da diğer inovasyon türlerinde olduğu gibi yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş olması önemlidir. Süreç inovasyonu üç ayrı amaca hizmet etmektedir. Bunlar; üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi arttırmak ve son olarak yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek olarak sıralanabilir (Vatan, 2010: 42). Süreç inovasyonunda, genel olarak endüstri ya da hizmet işletmelerinin geliştirilmesi, kalite ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi sonucunda



müşteriye sunulan değerin arttırılmasına olanak sağlamak, verimliliği ve üretkenliği arttırmak amaçlanmaktadır. Dolayısıyla süreç inovasyonu, bir bütün olarak ürün değil, ürünün geliştirilmesi veya yaratılmasına ilişkin gerçekleştirilmesi gereken adımların bütünü olarak ifade edilebilir (Yavuz, 2010: 146).

Süreç inovasyonunun asıl amacı dağıtım ve üretimdeki maliyetleri azaltmaktır. Bu inovasyonda önemli olan üretim ve dağıtım sistemlerinde yapılacak olan farklılaştırma veya geliştirmedir (Cengiz, 2012: 36). İşletmeye zaman, hammadde vs. gibi kalemlerde tasarruf sağlarken müşteriye de ürün ve hizmetlere ulaşmada rahatlık sağlamalıdır (Uzkurt, 2012: 20). Süreç inovasyonunu gerçekleştirirken aşağıdaki süreçleri takip etmek gerekir;

- ✓ Ürün alırken yapılacak olan pazarlıklarda karlılığın sağlanması,
- ✓ Seçilecek ürünlerin kar getirisi olan ürünler olması,
- ✓ Fiyatlandırmalarda kar analizlerinin yapısı,
- ✓ Ürün ve süreç çalışmalarının karlılık ile bağdaştırılması,
- ✓ Organizasyonda iyileştirmeler yapılması vs. (Gölgeli, 2008: 10).

Japonlar süreç inovasyonu sayesinde otomobil, motosiklet, gemi yapımı ve elektronik gibi bir çok sektöre hakim durumdadır. Örneğin; Toyota'da tam zamanında üretim sistemi ile ihtiyaç duyulan ürünler ve parçalar, ihtiyaç duyulduğu anda ve miktarda üretilmektedir. Amaç stok miktarını azaltarak verimliliği arttırmak ve ihtiyaçlara daha çabuk cevap verebilme esnekliği sağlamaktır (Uzkurt, 2012: 20). Ulaştırma hizmetlerinde kullanılan GPS izleme cihazlarının kullanımı, seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması, barkotlu mal izleme sisteminin kullanılması süreç inovasyonuna verilebilecek örneklerdendir (Oslo, 2005: 53).

### **1.1.3.3. Pazarlama İnovasyonu**

Ürün ve hizmetler pazara sunulmak için geliştirilir ve üretilirler. Ürün ve hizmetlerin daha fazla satılması için çok sayıda müşteri çekebiliyor olması gerekir.

Müşteri çekebilmek için, ürün ve hizmetlerde farklı, değişik ve yeni tasarımların, ambalajların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilip kullanılması “pazarlama inovasyonu” olarak tanımlanmaktadır (BTSO, 2007: 11). Pazarlama inovasyonu, ürün ve paketleme dizaynında veya ürün promosyonunda ya da fiyatta gelişmeler sağlayan yeni pazarlama metotlarının geliştirilmesidir. Ürünün dizaynı, yerleştirilmesi, tanıtılması ve etiketlenmesinde yapılan değişikliklerdir (Oslo, 2005: 53). Üründe yapılan ambalaj değişikliği, raf planlaması, farklı tanıtımlar ve talebin durumuna göre düzenlenen fiyatlandırmalar pazarlama stratejileridir. Pazarlama inovasyonu, ürünlerin tasarımı ve ambalajlanması, konumlandırılması, tutundurulması veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan bir pazarlama yöntemidir (Baykal, 2007: 31).

Müşteri ilişkilerinde yeni bir tekniğin uygulanması şeklinde ortaya çıkabileceği gibi yeni pazarlara girişte uygulanacak pazarlama stratejisi olarak da ortaya çıkabilir. İnovasyonların ekonomik katma değerinin arttırılmasında, pazarlama stratejilerinin önemli olduğu düşünüldüğünde, bu inovasyonların pazarlanmasında da yeni pazarlama uygulamalarının geliştirilmesi önem kazanmaktadır (Uzkurt, 2012: 21). Firmanın satışlarını arttırma hedefiyle birlikte, pazarlama inovasyonu müşteri ihtiyaçlarını yeni açılan pazara kaydırmayı ya da yeni bir pozisyona kaydırmayı hedefler (Çeliksaş, 2008: 17). Yapılan değişimlerin pazarlama inovasyonu olabilmesi için, firmanın daha önce kullanmadığı bir pazarlama metodunu uygulaması gerekmektedir. Yani, yeni pazarlama kavramı ya da stratejisi eski pazarlama metotlarından önemli farklara sahip olmalıdır. İşletmeler satışlarını arttırmak için ürünlerinde yapacakları değişikliklerle daha başarılı olabilir ve karlılık oranlarını arttırabilirler. Pazarlama inovasyonun amacı işletmelerin satışlarını arttırmak ve müşteri ihtiyacını önemli ölçüde karşılamaktır (Cengiz, 2012: 40).

İnternet üzerinden yemek siparişi verilmesi pazarlama inovasyonuna örnek olarak gösterilebilir. Müşteriler buldukları illerden internet adresine giriş yaptıktan sonra istedikleri restorandan yemek siparişi verebilmektedirler. Bu da işletmeye internet sitesinde kayıtlı olmayan işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Cengiz, 2012: 40). Vitra'nın çocuklar için geliştirdiği “Junior Banyo” pazarlama inovasyonuna iyi bir örnektir. Özellikle konaklama işletmelerindeki çocuk animasyon etkinliklerinin olduğu alanları hedef alarak tasarlanmıştır. Farklı renk seçeneklerinin yanında standart formdaki ve kurbağa formundaki ürünler; çizgi

karakterlerin yer aldığı karo serileri; çocukların boylarına göre değişen ürün ebatları basit fikirlerden yola çıkılarak firmanın pazarda kendine özel bir yer edinmesini sağlamaktadır. Yine aynı şekilde, yaşlılar ve engelliler düşünülerek tasarlanmış olan banyo ürünleri, tekerlekli sandalyeye göre tasarlanmış içbükey lavabo ve klozet; kontrolsüz sıcak suya maruz kalma riskini engelleyen sağ-sol açma düzeneekli lavabo bataryası; özel kaplaması sayesinde kayganlığı azaltan tutunma ve destek barları; kaymaz özelliğe sahip karo seramikleri gibi ürünler pazarlama inovasyonuna örnek olarak verilebilir. Bir gıda firmasının normalde kalıp halinde satılan beyaz peyniri, şeffaf bir ambalaj kabında dilimleyerek sunması, kabın açıldıktan sonra tekrar kullanılabilir şekilde tasarlanması, tercih edilme olasılığını arttırmaktadır (Vatan, 2010: 50).

Pazarlama inovasyonuna, amazon.com'un uyguladığı yöntem güzel bir örnek olabilir. Amazon.com şirketinden gelen bir mesaj da şöyle diyor: "Rita McGrath'ın yeni kitabı 'market Busters' çıktı amazon.com'un sadık bir müşterisi olarak sizin bu kitabı satın alma olasılığımız, diğer okuyuculara göre 5, 732 defa daha fazla. İsterseniz şurayı tıklayın ve bu hesaplamayı nasıl yaptığımızı görün ". (Çelikleş, 2008: 18). Mesaj pazarlama inovasyonun ne kadar farklı şekillerde uygulanabileceğini göstermektedir. Bir başka örnek ise; sinema ve televizyon programlarında ürün yerleştirilmesi ya da ünlü kişilerin tavsiyeleri gibi farklı tekniklerin ilk kez kullanılmış olması pazarlama inovasyonu olarak değerlendirilebilir (Oslo, 2005: 54).

#### **1.1.3.4. Organizasyonel İnovasyon**

Organizasyonel inovasyonun ne olduğu konusunda ilgili kaynaklarda bir belirsizlik olduğu görülmektedir. Organizasyonel inovasyon, işlerin yeni yollarla yeniden düzenlenmesi ve bunun sonucunda da rekabet avantajının teşvik ve cesaretlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Burmaoğlu ve Şeşen, 2011: 4). Organizasyonel inovasyon, firmanın iş uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda ve dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır (Cengiz, 2012: 40). Yönetimsel maliyetleri azaltarak işletmenin verimliliğini ve performansını artırmak organizasyonel inovasyonu oluşturmaktadır (Çelikleş, 2008: 18). İşletmeler, ürün ve hizmetlerini geliştirip farklılaştırarak inovasyon yapmazlar. İşletmenin rekabet avantajı yakalayıp koruyabilmesi için çalışma ve iş yapış yön-

temlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir. Organizasyonel inovasyonun diğer inovasyon türlerinden farkı, firmada daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların sonucu olan bir yöntem olmasıdır (BTSO, 2007: 13).

Organizasyonel inovasyon, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini ve işçilik üretkenliğini artırmak, ticari olmayan varlıklara erişim kazanmak veya araç-gereç maliyetlerini düşürmek amacıyla firmaların performansını artırabilir. Çalışanların sorumlulukları, görevlendirilmesi, kontrol edilmesini ve koordine edilmesine ilişkin yeni metotları kapsar (Vatan, 2010: 52).

Yönetimsel maliyetleri veya işlem maliyetlerini düşürerek firmanın performansını arttırmayı, iş tatminini ve emek verimliliğini arttırmayı hedefler (Çeliktaş, 2008: 18). Organizasyonel yenilikler ile ilişkili eğitim faaliyetleri, makine ve teçhizat, dış bilgiler ve işletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma, sermaye niteliği taşıyan malların edinimini de kapsamaktadır. Çoğunlukla maddi ve beşeri kaynakların bir araya getirilmesini sağlayacak yeni ve farklı yapılanmaları ifade eder. Mutlaka stratejik kararlara ve dolayısıyla üst yönetime dayansa da aynı zamanda ilgili bütün paydaşların katkı ve desteğini ve dolayısıyla, katılımcı bir yönetsel anlayışı da gerektirmektedir (Yavuz, 2010: 147). Diğer firmalarla birleşmek ya da satın almak, firmalar ilk kez bu firmaları satın alıp ya da birleşiyor olsalar bile organizasyonel inovasyon olarak değerlendirilmemektedir. Firmaların birleşme ya da satın alma işleminin organizasyonel inovasyon olarak değerlendirilebilmesi için yeni organizasyonel işlemlerin geliştirilmesi yada benimsenmesi gerekmektedir (Oslo, 2005: 56).

Firma faaliyetleri için entegre bir izleme sisteminin ilk kez gerçekleştirilmesi, farklı departmanların bilgiye erişim ve bilgi paylaşımının iyileştirilmesi amacıyla resmi ve gayri resmi çalışma ekiplerinin ilk kez oluşturulması organizasyonel inovasyona örnek olabilir (Soylu ve Göl, 2010: 117).

Bir firmanın Japonlar tarafından 1990'larda geliştirilen "sürekli iyileştirme" (kaizen) yöntemini kullanması bir organizasyonel inovasyondur. Bu yöneme göre, işçiler de dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili aşamaları iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirleri

hakkında düşünürler. Önerilen iyileştirme fikirleri yöneticiler tarafından değerlendirilir ve uygun olanlar uygulamaya konulur. Bu yöntemi kullanan firmalar, başta Japon firmaları olmak üzere, dünya genelinde rakiplerinin önüne geçmeyi başarmıştır. Bunun bir sonucu olarak da sürekli büyüyüp istihdam yaratarak ülke ekonomilerine ve toplumlarına faydalar sağlamaktadırlar (Çelikaş, 2008: 19).

Dell'in sipariş üzerine üretim modeli de bir organizasyonel inovasyon örneğidir. 1994 yılında uygulanmaya başlanan, stok tutmadan müşterinin isteğine göre konfigüre edilmiş sistemleri satma yöntemi Dell'e büyük kazançlar sağlamıştır. 1998 yılında bu yeni iş modeli sayesinde Dell'in yıllık gelirleri 2 Milyar Dolar'dan 16 Milyar Dolar'a çıkmıştır. Dell'in iş modeli, sermaye ihtiyacını ortadan kaldırdığından elde edilen nakit şirketin büyümesinde kullanılmış ve IBM, Sony ve HP gibi firmalar da sipariş üzerine üretim modelini benimsemeye başlamıştır (Vatan, 2010: 53).

#### **1.1.4. İnovasyon Süreci**

Günümüz rekabet şartları, işletmeleri yeni ürün ve hizmet geliştirmeye zorlamaktadır. Özellikle rekabetin yoğun olduğu pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin, rakiplerin inovasyonlarına karşılık olarak yeni bir ürün ve hizmetle rekabet ettikleri takdirde zorluklarla karşılaşabilmektedirler. Başarılı bir inovasyon için, işletmenin kullanacağı kaynakları hazırlamış olması gerekmektedir. Çevresinden gelecek olan fikirleri işletmenin hassas bir şekilde araştırıp değerlendirmelidir (Urban ve Hauser, 1993: 39). İşletmeleri yeni ürün ve hizmet geliştirmeye iten nedenler şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Pazar ortamında rekabetin artması,
- ✓ İnovasyon yapmanın, rekabetin ana unsurlarından birisi haline gelmesi,
- ✓ Teknolojinin hızla değişmesi,
- ✓ Tüketicilerin inovasyon beklentilerinin artması,
- ✓ Tüketicilerin bilinçlenmesi,

- ✓ Bilgi ve enformasyonun hızlı yayılması,
- ✓ İşletmelerin uluslararası pazarlara yönelik işbirliklerinin artması,
- ✓ İşletmelerin daha esnek ve yenilikçi yapıya sahip olmaları,
- ✓ Uluslararası pazarlardaki kısıtlamaların azalması,
- ✓ İşletmelerin yeni pazar arayışları,
- ✓ Ekonomik, ekolojik ve sosyo-kültürel çevredeki değişimin artması.

Sayılan bu nedenler, günümüz işletmelerin inovasyon yapma konusunda motive edici ve zorlayıcı bir rol oynamaktadır (Uzkurt, 2012: 24). Bir işletme için inovasyon, satış ve pazar payının artması, dağıtım performansının geliştirilmesi, yeni ürünlerin çoğalmasıyla kazancın artması; yeni ürünlerin pazara çıkma sürelerinde azalma, artan üretim, dağıtımdaki süre azalması, zamanın ve kaynakların daha iyi kullanılmasıyla maliyetlerin azalması anlamına gelir ([www.soneryenimol.com.tr](http://www.soneryenimol.com.tr)). Bu da inovasyon sürecinin önemini arttırmaktadır. Yapılacak olan inovasyonlar aşamalar halinde gerçekleştirilmekte ve bu aşamalar inovasyon sürecini oluşturmaktadır.

İnovasyon süreci, günümüzde özellikle müşteri odaklılık, yeni kalite anlayışı, rekabet vb. nedenlerle daha karmaşık ve etkileşimli bir süreç haline gelmiştir. İnovasyon tek aşamalı bir süreç olmamakla beraber tüm organizasyonu geliştirecek şekilde iç ve dış faktörlerle etkileyen ([www.soneryenimol.com.tr](http://www.soneryenimol.com.tr)), sürekliliği olan ve her aşamasında geri beslemelerin olduğu bir süreçtir (BTSO, 2007: 29). İnovasyon süreçleri genellikle, iç içe geçmiş varyasyon döngüsü ile yinelenerek meydana gelecektir (Hamel and Birkinshaw, 2008: 832).

İnovasyonla ilgili literatür incelendiğinde, bazı yazarların sadece bir inovasyon türü ile ilgili süreçlerden söz ettiği, bazılarının ise genel olarak inovasyon süreçlerini ele aldığı görülmektedir. Bu farklılıklar teknik inovasyonlarla yönetimsel inovasyonlar arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Teknik inovasyonlar, yeni bir fikrin ortaya çıkması ile ilgili olan temel araştırma aşamasından başlatılarak ortaya çıkan ürünün tüketiciyle buluşmasına kadar

götürülmektedir. İnovasyon adım adım uygulanarak yapılmalıdır. İnovasyon sürecinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılır;

- ✓ Yeni fikirler nerede aranacak?
- ✓ Bulunan fikirleri ürün ve hizmete dönüştürmek için neler yapılacak?
- ✓ Daha fazla kaynağa ihtiyaç var mıdır?
- ✓ Proje ne zaman sonlandırılacak?
- ✓ Süreç ve stratejilerle nasıl birleştirilecek? (Barker, 2002: 89).

Mulder'e göre teknik inovasyon süreci, temel araştırma, uygulamalı araştırma, teknolojik geliştirme, ürün geliştirme, üretim ve kullanıcıya ulaştırma aşamalarından oluşurken, Wolfe göre, örgütsel inovasyon süreci, fikir kavramı, farkına varma, birleştirme, değerlendirme, ikna etme, kararın benimsenmesi, uygulama, konfirmasyon, iş programının yapılması ve öneri aşamalarından oluşmaktadır (Özdaşlı, 2010: 97).

Vrakking ve Cozijnsen'e göre; fikirlerin elde edilme aşaması, başlangıç aşaması, uygulama aşaması ve birleştirme aşaması olarak dört aşamada incelemiştir. Boeddrich'e göre; fikirlerle ilgili aşama, inovasyon süreciyle ilgili kararların verilmesi, inovasyon projesi ve sonuçlar olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Basadurun ise; fikirlerin üretimi, kavramlaştırma, optimizasyon, uygulama olarak dört aşamada incelemiştir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 65). Urban ve Hauser'e göre, inovasyon süreci beş adımda gerçekleştirilmektedir; fırsatların tanımlanması, plan, test etme, başlangıç, yönetim şeklini belirlemedir (Urban ve Hauser, 1993: 5). Vrakking ve Cozijnsen inovasyon sürecini dört aşamada incelemiştir; fikirlerin edinilmesi, başlangıç süreci, uygulama süreci ve birleştirme sürecidir (Cengiz, 2012: 44). Özözer, inovasyon sürecini dört başlık altında incelemiştir; problemin tanımlanması, yaratıcı fikir ve çözümlerin oluşturulması, fikirlerin değerlendirilmesi ve seçilmesi, projelendirme ve uygulamaya geçirmektir (Özözer, 2008: 59). Elçi ise, inovasyon sürecini; fırsatların yakalanması, stratejik seçimin yapılması, gerekli bilginin edinilmesi, çözümün gerçekleştirilmesi ve ticarileştirme, öğrenme şeklindeki aşamalarda incelemektedir (Elçi, 2009: 64).

#### 1.1.4.1. Fırsatların Yakalanması

Bir işletmenin potansiyel inovasyon fikirleri için sürekli olarak fırsatları belirlemesi ve değerlendirmesi gerekmektedir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi yeni fikirlerin yaratılmasıyla başlar. Bir fikir yaratmak için gerektiğinde yüzlerce fikir üretilebilir. Genellikle uygulamada yeni ürünlerin geliştirilmesi için daha çok ara-cılardan, pazarlama elemanlarından ve çalışanlardan gelen fikirler kullanılır. Bu fırsatlar, işletmedeki çalışanların fikirlerinden, müşterilerin değişen gereksinimle-rinden, rakiplerin çalışmalarından, yeni geliştirilen teknolojilerden veya tedarikçi-lerden kaynaklanıyor olabilir. Yurtiçinde veya dışıda yapılan bir araştırma-geliştirme çalışmasının sonuçları veya yeni bir düzenlemeye, kanuna ya da stan-darda uyma zorunluluğu inovasyon yapma zorunluluğu oluşturabilir. Rekabet gü-cünü kaybetmek istemeyen bir işletme, bu tür sinyalleri zaman kaybetmeden yaka-layabilmelidir ( <http://egitimedair.net>). İnovasyona başlamaktan ziyade, yapılacak olan inovasyonun belirlenmesi önemlidir. Yapılacak olan bu belirlemede göz önünde bulundurulacak en büyük etken müşterilerin talepleri olmalıdır. İşletmenin inovasyon yapabileceği fikirler için fırsatlar yaratılması ve bu fikirleri değerlen-dirmesi gerekmektedir. Bu fırsatlar rakip çalışanlardan, müşteri ihtiyaçlarından veya teknoloji-deki gelişmelerden meydana gelebilir (Elçi, 2009: 64). Bu yüzden potansiyele sahip fikirler taranmalı, saptanmalı ve uygulanmalıdır (Vatan, 2010: 17). Fikir geliştirme aşaması, hem organizasyon içerisindeki hem de organizasyon dışısındaki kaynaklardan yararlanılarak inovasyonun alt yapısını oluşturacak olan fikirlerin ortaya çıkarıldığı aşamadır (Özdaşlı, 2010: 98).

İşletme inovasyon yapma kararı aldıktan sonra karşılaşacağı fikirler ve bu fikirlerin çoğu çalışanlar tarafından sunulacaktır. Çalışanların sunduğu fikirler ne kadar fazla olursa, işletme inovasyon konusunda o kadar çok alternatife sahip ola-caktır. Bu yüzden çalışanların fikir, düşünce ve önerilerini açıkça ifade etmeleri çok önemlidir (Cengiz, 2012: 44). İşletme rekabeti kaybetmek istemiyorsa, oluşan fırsatları, kaybetmeden değerlendirmelidir. Önemli olan fazla kaynağa sahip ol-mak değil, avantajlı fırsatı yakalayıp uygulamaya geçirmektir (Elçi, 2009: 64).

Fikirlerin üretim düşüncesi, kişilerin yargı ve önsezilerine göre bilgileri top-laması ve değişik açılardan durum analizini yapması, yeni fırsatları ve problemleri algılaması, sorgulaması ve hayal etmesiyle ilgilidir. Belirli bir plan doğrultusunda



kişilerin fikirlerinin değerlendirilmesi, seçilmesi ve belirli bir noktaya doğru birleştirilmesi istenir. Bu konudaki fikirler ve gerçeklerle ilgili iyi ve kötü taraflarının da belirlenmesi gerekir (Duran ve Saraçoğlu: 2009: 66).

Bir işletmenin potansiyel inovasyon fikirleri için devamlı olarak fırsatları belirlemesi ve değerlendirmesi gerekir. Bu fırsatlar;

- ✓ İşletme çalışanlarının inovasyon fikirleri,
- ✓ Müşterilerin değişen ihtiyaçları,
- ✓ Diğer işletmelerin çalışmaları,
- ✓ Geliştirilen teknoloji veya tedarikçiler,
- ✓ Yurtiçinde veya dışında herhangi bir kuruluş veya kişi tarafından yapılan bir araştırma-geliştirme çalışmasının sonuçları,
- ✓ Yeni bir düzenlemeye, kanuna ya da standarda uyma zorunluluğu inovasyon fırsatlarını doğurabilir (BTSO, 2007: 29).

#### **1.1.4.2. Stratejik Seçimin Yapılması**

Bu aşama, üretilen inovasyon fikirlerinin işletme içinde ve dışında değerlendirilmeye tabii tutulduğu, uygun olmayan fikirlerin elendiği, uygun olanların önem sırasına göre derecelendirildiği aşamadır. İşletme içinde yapılan değerlendirmede, inovasyon fikirlerinin işletmenin amacına ve kaynaklarına uygun olup olmadığı araştırılır (Güleş ve Bülbül, 2004: 184). Burada fikirlerin elenmesiyle uğraşılır. Yeni fikirlerin bir araya getirilmeleri sonucunda, bunlarla ilgili yargılar keşfedilir. Bu da problemlerin tanımlanmasına yardımcı olur. Bu aşamada görevli kişilere, tek bir seçeneğin seçilmesi yeterli gelmemektedir. Yani diğer seçenekler diskalifiye edilirken, mümkün olduğunca tek bir kavram düzenine diğer fikirlerin dahil edilmesi tercih edilir. Bu kişiler, fikirlerle yüzeysel olarak ilgilenmezler; problemin tanımı ve fikirlerin bulunması üzerine odaklanırlar (Cengiz, 2012: 45).

Bu aşamada ilk soru, “Bu ürünü kimler kullanacaktır?”, ikinci soru, “Bu ürünün belirlenen hedef kitleye sağlayacağı yarar nedir?”, üçüncü soru ise “Belir-

lenen hedef kitle bu ürünü ne zaman tüketecektir?” şeklinde olmaktadır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 66). Diğer bir ifadeyle, işletme bir ürün fikrinin teknik ve ticarileştirilebilir bir ürün haline dönüştürülüp dönüştürmeyeceğinin araştırılmasıdır (Özdaşlı, 2010: 98). Geniş kaynakları olan büyük şirketler bile tüm fırsatları değerlendiremezler. Önemli olan, rekabet avantajını sunan fırsatı seçip inovasyona dönüştürebilmektir (Elçin, 2009: 64). Sonuç olarak bu aşamada müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda inovasyonun hangi konuda yapılacağı belirlenmektedir.

#### **1.1.4.3. Gerekli Bilginin Edinilmesi**

İşletmeye rekabet gücü kazandırmada en yüksek potansiyele sahip inovasyon fikrini hayata geçirmeden önce ihtiyaç duyulan kaynakların ayrılması gerekmektedir. Bu amaçla, öncelikle ürün, hizmet veya sürecin geliştirilebilmesi için gerekli bilgiler bir araya toplanmalıdır. Bilgilerin bir araya getirilmesi için yazılı olanın yanında yazılı olmayan bilgiye de ihtiyaç duyulmaktadır (Vatan, 2010: 17). Bilgilerin yazılı hale getirilmesi işletmenin rekabet edebilme gücünü arttırmaktadır (Elçi, 2009: 64). Bu yüzden işletmelerin toplanan bilgileri yazılı olarak depolamaları onları avantajlı hale getirecektir. İnovasyon için gereken bilgileri toplarken müşterilerin ve kullanıcıların problemleri, neye ihtiyaçları olduğu ne istedikleri dinlemek gerekir (Kahn, 2005: 259). Yazılı olan bilginin yanında yazılı olmayan bilgiye erişmek de önemlidir. Yazılı olmayan bilgiye ulaşma yolları arasında;

- ✓ İnovasyon faaliyetinin yürütüleceği konuda yetkin bir uzmanın işe alınması veya danışman olarak çalıştırılması,
- ✓ Yurtiçindeki veya dışındaki üniversite veya Ar-Ge kurumlarından hizmet alınabilmesi sayılabilir (BTSO, 2007: 30).

Yeni ürün ve hizmetin pazara; yeni uygulamaların da örgüt çalışanlarına tanıtılması söz konusu olmaktadır. Böylece hem dış müşterilerin hem de iç müşterilerin talep ve görüşlerini ölçmek mümkün olacaktır (Özdaşlı, 2010: 98).

#### 1.1.4.4. Çözümün Geliştirilmesi ve Ticarileştirme

İnovasyonun bu aşamasına bilgi ve kaynak oluşturduktan sonra geçilmektedir. Bu aşamada işlem son halini alana kadar devam edilir (Elçi, 2009: 65). Bu aşamada ürün, hizmet veya süreç ortaya çıkana kadar araştırma ve geliştirme çalışmaları sürdürülür. Sürekli olarak alınan bilgilerle desteklenen geliştirme çalışmaları, ürünün, hizmetin ticari kullanımı ile devam eder (Vatan, 2010: 17). Bir ürünün pazarda test edilmesi maliyetli ve zordur. Fakat pazarda test edilen ürünlerin eksikliklerinin ve hatalarının görülmesi kolaylaşmaktadır. İnovasyon uygulama aşamasında firmalar, çevreleriyle devamlı olarak bilgi alış verişinde bulunurlar.

Özellikle firmalara mal satanlar ve müşterilerden gelen bilgiye daha çok önem verirler (Cengiz, 2012: 48).

#### 1.1.4.5. Öğrenme

Bu aşama;

- ✓ Tüm aşamalardaki başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesine,
- ✓ Gerekli bilgilerin üretilmesine ve bunların inovasyon sürecini daha iyi yöntemde kullanılmasına imkan sağlar (BTSSO, 2007: 30).

Öğrenme, diğer aşamalar üzerinde etkili olduğundan, inovasyonun sürekliliği ve işletmenin rekabet gücü açısından büyük önem taşır (<http://egitimedair.net>). Öğrenme, yeni bilgi kadar mevcut bilginin yeni haliyle ortaya çıktığı karmaşık bir süreçtir. Yetenek ve beceriler geliştirmek bölge, ülke ve firma seviyelerinde ekonomik başarı için önemlidir. Bilgi hızlı bir değişim süreci sergilediğinden organizasyonların aynı hızda değişime ayak uydurması gerekmektedir (Koç ve Mente, 2007: 4). İşletme müşterilerle iletişiminden öğreneceği talepler ile de inovasyonu arttıracaktır (Vatan, 2010: 16).

İşletmeler oluşan bu değişimlere ayak uydurabilmek için, pazar fırsatlarını değerlendirmeli ve rekabette öne geçebilmelidirler. İşletmeler için asıl sorun, kendilerine sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak, karlılığını ve pazar payını arttıracak, yeni pazar fırsatları yaratacak bu inovasyonları nasıl gerçekleştirecekleridir

(Satı ve Işık: 2011: 542-545). Bunun için, işletme inovasyon stratejileri belirlemeli ve uygulamalıdır.

### **1.1.5. İnovasyon Stratejileri**

Strateji, müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi karşılayabilmek için belirlenen taktikler kılavuzudur (BTSO, 2007: 35). İnovasyon stratejileri ise, işletmelerin hangi düzeyde inovasyonla ilgilendiklerini göstermektedir. Aslında işletmenin temel stratejilerinin bir sonucu olarak meydana gelecek inovasyon stratejileri firmalar açısından alt strateji konumundadır. İnovasyon stratejisi, yeni ürün veya hizmetlerin stratejik görevlerini tanımlayan stratejik rollerdir. Bir işletmede inovasyon faaliyetlerinin başarısı, inovasyon stratejisinin işletmenin genel stratejisi ile iç içe geçmiş olmasıdır (Çoşkun, vd.: 2013: 109). İnovasyon stratejileri, işletmenin gelişmesine yol gösteren planlar ve teknolojiyi kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Deniz, 2008: 152). Markides inovasyon stratejisini, endüstride rekabet etmek için oyunun kurallarını bozarak ve yeni yollar düşünerek rekabet etmenin farklı yolları olarak ifade etmektedir. Govindarajan ve Trimble'ye göre, "stratejik inovasyon en az üç alanın birinde yaratıcı ve önemli bir ayrımdır: değer zinciri yapısının tasarımı, müşteriye teslim edilen değer ya da potansiyel müşterilerin tespiti" (Satı ve Işık, 2011: 547).

İnovasyon stratejisi, yatırım önceliklerinin belirlenmesi ve kısıtlı kaynakların ne tür inovasyon faaliyetleri için nasıl kullanılacağı konusunda yardımcı olmaktadır (BTSO, 2007: 35). Seçilmiş olan stratejinin etkinliğini arttırmak için, işletme çalışanlarının inovasyon unsurlarını benimsemeleri ve üst düzey yönetim desteğinin süreklilik göstermesi gerekir. Yönetim ve işletme alanında strateji, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için kaynakların kullanılmasını ifade etmektedir. Bir işletmenin var olabilmesi için süregelen rekabet savaşını kazanması gerekmektedir (Satı ve Işık, 2011: 542). Bunun için sahip olunması gereken en önemli silah iyi hazırlanmış ve başarıyla uygulanan bir stratejidir. Bir stratejide işletmenin, sürdürülebilir rekabet avantajının ne olduğunu, pazarda nasıl konumlanması gerektiğini ve stratejik önceliklerinin neler olduğu sorularına cevap verebilmelidir. İşletmenin büyüklüğü, organizasyonel yapısı, pazar payı, finansal yapısı, çalışanların eğitim düzeyi vb. gibi birçok faktör inovasyon stratejisinde etkili olmaktadır (Deniz, 2008: 152).

İşletmelerde inovasyonu harekete geçirmenin strateji ile ilgili olduğu ve uygun stratejiler uygulanmadığında inovasyonun olumsuz etkilendiği ifade edilmektedir (Satı ve Işık, 2011: 545).

İnovasyon stratejilerini geliştirebilmek için (Murat ve Kulualp, 2008:4);

- ✓ İşletme çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi,
- ✓ Çalışılacak pazarın tanınması,
- ✓ Pazarların ve çalışanların ihtiyaçları bir vizyon etrafında birleştirilmesi,
- ✓ Belirlenen vizyonun herkes tarafından benimsenmesi,
- ✓ İşletme hedeflerini ve stratejik planlarını hazırlamış olması gerekmektedir.

Belirlenen stratejinin asıl amacı, işletmenin çevreye uyum sağlamasını kolaylaştırmaktır. Bu doğrultuda işletmeler çeşitli stratejiler belirlemektedirler (Akman, vd., 2008: 99). Freeman'a göre inovasyon stratejileri şu şekilde sınıflandırılmaktadır. Bunlar (Cengiz, 2012: 41);

- ✓ Saldırgan strateji,
- ✓ Savunmaya yönelik strateji,
- ✓ Taklitçi strateji,
- ✓ Geleneksel inovasyon stratejisidir.

#### **1.1.5.1. Saldırgan Strateji**

Saldırgan strateji, işletmelerin buldukları sektörde rakipleri ile rekabet edebilmek için gösterdikleri çabalarla ilgilidir ve işletmelerin mevcut pazardaki mevcut rekabet eğilimlerine ve taleplerine nasıl tepki vereceğini bilmesini ifade etmektedir. Saldırganlık, işletmelerin rakiplerine karşı kavgacı bir tutum sergilemeleri, yoğun ve şiddetli rekabet kullanma eğilimi olarak tanımlanabilir (Akman, vd., 2008: 99). Güçlü, saldırgan bir tutum, işletmeye, rakiplerin baskın olduğu bir

pazara girme, rakiplerin faaliyet alanında karar veren bir oyuncu olma, pazar payını koruma ve geliştirmek için başarılı bir şekilde hareket etmeyi sağlamaktadır. Pazarda hedefleri doğrultusunda fiyat indirimleri, karlılıktan özveride bulunma gibi cesur adımlar atmalarına yardımcı olmaktadır (Deniz, 2008: 155). Amaç, hızla pazar payını artırmak, karlılığı yükseltmek ve rakiplerin önüne geçmektir.

İşletmeler saldırgan strateji uygulayarak rakiplerin faaliyetlerine anında, hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmektedirler ve pazardaki durumunu geliştirmek için hızlı bir şekilde kaynaklarını tahsis etmektedirler (Akhlagh, vd., 2013: 39). Saldırgan stratejiyi uygulayan işletmelerde iletişimin hızı ve etkinliği büyük önem taşımaktadır. Bu yapıdaki işletmelerde bilginin çok güçlü olması, insan kaynaklarının ve üst düzey yönetimin inovasyonlara, risk almaya açık olmaları, işletme içi ilişkilerin ve iletişimin iyi olması, örgütsel yapının esnek ve öğrenen bir nitelik taşıması önem arz etmektedir (Çoşkun, vd., 2013: 110).

İşletme dışından da sürekli, hızlı ve doğru bilgi akışının olması, üzerinde çalışılacak olan yeni ürünün niteliği, zamanlaması ve finansmanı gibi konularda daha isabetli ve hızlı karar vermeyi mümkün hale getirmektedir. Nitekim bir rakibin başlatacağı bir inovasyon projesi ve potansiyel inovasyon güçleri hakkında bilgi edinilmesi müşterilerin gelecekteki olası istek ve ihtiyaçlarının tahmin edilmesi işletmenin inovasyon çalışmalarına yön vermektedir. Saldırgan inovasyon stratejisi doğrultusunda bir ürün veya hizmeti piyasaya sunmuş olan işletme başarılı olduğunda piyasada tekeli bir konuma gelmektedir. Ancak, inovasyon süreci devamlı olduğu için ürünün yaşam eğrisi oldukça kısalmaktadır. Bu yüzden saldırgan inovasyon stratejisine sahip işletme, yeni bir ürünü piyasaya sunduktan hemen sonra diğer ürün çalışmalarına başlamaktadır. Böylelikle taklitçi stratejiyi izleyen işletmeler piyasadaki silinmiş olacaktır (Cengiz, 2012: 42).

Şirketlerin saldırgan stratejide başarılı olabilmeleri için;

- ✓ Şirket, büyüme stratejisini tartışmasız benimsemeli,
- ✓ Büyüme hedefi ölçülebilir biçimde tanımlanmalı,
- ✓ Nasıl bir üslup izleneceği seçilmeli: Saldırgan ya da uyumlu gibi,

- ✓ Saldırgan üslup benimsenmişse, saldırının türü seçilmeli: Cephe, kanat gibi,
- ✓ Şirket, güçlerinin ve zayıf noktalarının farkında olmalı, bunun için bir “Swot” (güçlü, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler) analizi yapılmalı,
- ✓ Saldırılacak rakip/rakipler belirlenmeli, onlar için de bir “Swot” analizi yapılmalı,
- ✓ Saldırı rakibin zayıf noktalarından yararlanmalı, ama onun güçlü yönlerinin engeline takılmamalıdır.

Saldırıda başarı sabır ve dayanmaya bağlıdır. Dayanma gücüne ve bunun gerektirdiği kaynaklara sahip olmayan şirket, savunmaya geçerek rakip karşısında kolay pes etmek zorunda kalmaktadır.

Saldırgan stratejilere en güzel örnek Dell’dir. Dell, PC üretimi ve satış işine başladığı zaman IBM, Compaq gibi şirketler çok büyüklerdi. Ama Dell bu endüstriye yeni bir yaklaşım getirerek, doğrudan son kullanıcıya PC satmaya başladı ve siparişe dayalı üretim sistemini kurdu. Böylece stok tutmayarak rakiplerine karşı çok büyük bir avantaj yakalamış oldu. Her yıl ortalama yüzde 100’ün üzerinde büyüyerek 10 yıl gibi kısa bir süre içerisinde dünyanın en büyük ikinci PC üreticisi konumuna yükseldi. Diğer bir örnek ise, yeni yaklaşımlar getiren Wal Mart, daha çok küçük süpermarketlerin olduğu, küçük şehirler ve şehir dışı yerlerde çok büyük süpermarketler kurarak pazara hâkim oldu. Etkin dağıtım sisteminin ve büyük olmasının getirdiği maliyet avantajlarıyla küçük mağazaların pazarını ele geçirerek

saldırgan stratejisiyle gücüne güç katan Wal Mart, bugün dünyanın en büyük perakende zincirine sahiptir (<http://www.capital.com.tr/saldir-ve-buyu>).

### **1.1.5.2. Savunmaya Yönelik Strateji**

Savunmaya yönelik strateji, pazarda durumunu geliştirmek veya pazar payını arttırmak yerine, mevcut pazar durumunu korumayı amaçlayan işletmelerin davranışlarını ifade etmektedir. Savunma stratejisi uygulayan işletmeler, ürünlerinin sınırlı sayıdaki pazar bölümlerine yönlendirmektedirler ve belirsizliğin düşük

olduğu pazarlarda pozisyonlarını koruyarak güvenli bir şekilde yerleşme ve burada varlığını devam ettirme çabası içindedirler (Deniz, 2008: 155) . Başka bir deyişle, piyasaya sürülen yeni ürün ya da içeriğinde yapılacak küçük geliştirmelerle, aynı ürünü daha düşük maliyetlerle üreterek, yeni ürünle ilgili rakiplerin yaptığı hataları değerlendirerek veya bu ürüne yöresel özellikler ekleyerek rakiplerine karşılık verebilmesi ifade edilmektedir (Cengiz, 2012: 43).

Genellikle, pazarda ilk olmanın işletmeye getireceği riskten kaçınan ve pazarda ilk olan işletmelerin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlanmaya yönelik çalışmalarından oluşan stratejilerdir (Akhlagh, vd.,2013: 39). Ayrıca işletmeler, teknik gelişmelerin de arkasında kalmak istememektedirler. Bu stratejinin hareket noktası, yüksek Ar-Ge maliyetlerinden ve radikal inovasyondan kaynaklanan riskten kaçınmaktır. Bu stratejiyi izleyen bir firma, teknolojik inovasyon yapma yerine mevcut bir teknolojiye iyileştirmeler yapmayı tercih eder, başka bir ifadeyle radikal bir inovasyon yerine tedbirci bir inovasyonu amaçlamaktadır (Akman, vd., 2008: 99-100).

### **1.1.5.3. Taklitçi Stratejiler**

Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, pazarda ilk sırada yer almayan, risk almaktan kaçınan, düşük maliyet, malzeme ve iş gücüne sahip olan işletmelerdir ve yüksek Ar-Ge maliyetlerine katlanamamaktadırlar. Saldırgan strateji izleyen işletmeler yeni ürünler sunarak, savunma stratejisi izleyen işletmeler saldırgan strateji izleyenlerin eksiklik ve hatalarından yararlanarak inovasyon yapmayı hedeflerken, taklitçi strateji izleyen işletmeler saldırganların ve savunmacıların katlandığı maliyetlere katlanmak zorunda kalmadan ürünlerin taklidini üretmektedirler (Çoşkun, vd., 2013: 110). Taklitçi firmaların taklit şekillerinin farklı olduğu gibi taklit stratejileri de farklı olmaktadır. Üç farklı taklit stratejisinden söz edilmektedir. Taklit ettiği ürünleri daha düşük fiyatla satma, orijinal ürünü geliştirerek piyasaya sunma ve sahip olduğu dağıtım kanalları ve piyasa gücüne dayanarak zayıf teknoloji öncüsünü piyasadan çıkarma stratejisidir (Bulten, 2003: 21). Bu stratejide önemli olan pazardaki yeni ürünleri daha düşük maliyetle üretebilmektir. Bu da işletmenin önemli ölçüde ürün ve süreç yapılanmasındaki başarısına bağlıdır. Ayrıca bu işletmelerin başarısı için gelişmiş bir piyasa ekonomisine sahip bir ülkede yer almaları önemlidir. Bu strateji savunma stratejisine benzemekle beraber ondan



en önemli farkı, çok gelişmiş bir teknik alt yapıya ihtiyaç duymamasıdır (Cengiz, 2012: 43). Karşılaştıkları en önemli sorunlar, pazardaki değişimlerle ilgili bilgi elde edilmesi, taklit edilecek inovasyonun seçimi ve teknik bilgi alınacak işletmelerin belirlenmesidir.

Taklitçi işletmelerin lider işletmelerin pozisyonunu zayıflatabilmeleri, teknolojik ilerleme hızının devam edip etmemesine bağlıdır. Erken inovasyon yapan işletmeler taklitçi işletmelerin daha da önüne geçmek için iyileştirme faaliyetlerini sürdürmelidirler (Bozkurt, 2013: 3). Patentler ile koruma altına alınmış inovasyonlarda patent süresinin dolmasının eklenmesi de bu tür bir stratejinin sonucudur. Bu şekilde işletme herhangi bir lisans ücreti ödemek durumunda kalmamaktadır. Bu tür işletmeler yeni pazarlar bulabilirlerse taklit ettikleri inovasyonlardan daha fazla kar elde edebilmektedir. Genel giderleri daha düşük olan bu tür işletmeler maliyet avantajına sahip olduklarından dolayı ürünü daha ucuz olarak piyasaya sunabilmektedir (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011: 63).

Taklitçi inovasyon stratejisini uygulayan işletmelerinin;

- ✓ Özel avantajları bulunan bir bölgede faaliyet göstermesi,
- ✓ Düşük işgücü, yatırım, enerji veya materyal maliyeti,
- ✓ Düşük yönetim maliyeti gibi maliyet avantajları olabilmektedir (Bulten, 2003: 21).

#### **1.1.5.4. Geleneksel Stratejiler**

Geleneksel inovasyon stratejileri genellikle durağan ve rekabetin az olduğu pazarlarda yer alan işletmeler tarafından uygulanan stratejilerdir (Çoşkun, vd., 2013: 110) ve belirli bir pazar bölümünün ihtiyaçlarını karşılama esasına dayanmaktadır. Bu stratejiyi izleyen işletme, pazarda herhangi bir değişiklik sistemi ve rekabet koşullarında bu yönde bir uyarıcı olmaması nedeniyle herhangi bir değişiklik yapma gereği duymamaktadır (Bozkurt, 2013: 4). Geleneksel stratejiyi kul-

lanan işletmelerde inovasyon zanaat becerilerine dayanmaktadır. Teknolojileri genellikle mesleki yetenek ve becerilere dayanır (Deniz, 2008: 156).

Ürünlerin zanaat becerilerine dayalı olması bu işletmelere karşı talebi artıran en önemli faktördür. Her ne kadar ileri sanayi ekonomilerinde de yaşayabilecek güçte olsalar da birçok sanayi dalında dışsal teknolojik inovasyonlarının karşısında dayanaksızdırlar (Bozkurt, 2013: 4). Pazarlardaki tüketici ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen bu inovasyon stratejisinde müşterilerin ihtiyaçları sürekli gelişip değiştiği için bu şekilde üretilen ürünlerin ömürleri de kısalmaktadır. Ancak bu stratejiyi izleyen işletmeler bu küçük pazar grubundan büyük kar edebilirler (Cengiz, 2012: 43). Genellikle restoran, el işleri, dekorasyon işletmeleri bu stratejiyi izlemektedirler. Freeman, geleneksel strateji izleyen işletmeler için sanayinin köylüleri terimini kullanmıştır (Bulten, 2003: 22).

## **2. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ VE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

Yiyecek içecek işletmelerinde görev alan yöneticilerin işletme üzerinde birçok etkinliği bulunmaktadır. Bu etkinlikler arasında bulunan inovasyon ise yöneticilerin işletmeye kabul ettirdikleri sürece uygulanması mümkün hale gelmektedir. Yöneticilerin inovasyonu kabul etmeleri, personelin de kabul etmesi anlamına gelir. Bu yüzden işletmeye katkı sağlaması yöneticilerin inovasyona pozitif yaklaşmasıyla alakalıdır.

### **2.1. YİYECEK İÇECEK İŞLETME KAVRAMI**

Yiyecek içecek işletmeleri, gerek dünya gerekse ülke ekonomilerinde hızla büyüyen kuruluşlardan biri olarak ifade edilmektedir. Yiyecek içecek sektörü, insanların yaşam tarzlarından ve değerlerinden etkilenen bir sektör olma özelliği taşımaktadır. Ancak, günümüzde bu kavram insanların farklı nedenlerle evlerinden uzakta bulduklarında onlara barınma, eğlenme, ulaşım ve yeme içme hizmeti sunan kurum ve kuruluşları da içine almaktadır. Yiyecek içecek işletmeleri, yaşamsal ihtiyaçların karşılanması amacıyla hayata geçirilmiştir ve insanların hayat standartları, bilgi ve görgüleri arttıkça yaşam tarzları da bu doğrultuda artmaktadır (Sökmen, 2011: 1). Bu açıklamalara dayanarak aşağıda yiyecek içecek işletmeleri açıklanmaktadır.

#### **2.1.1. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Tanımı**

Hizmet endüstrisinin önde gelen sektörlerinden birisi ağırlama endüstrisidir. Ağırlama endüstrisi denilince, akla ticari amaç taşıyan konaklama ve yiyecek içecek işletmeleri gelmektedir. Ancak, günümüzde bu kavram insanların farklı nedenlerle evlerinden uzakta bulduklarında onlara barınma, eğlenme, ulaşım ve yeme içme hizmeti sunan kurum ve kuruluşları da içine almaktadır. Yiyecek içecek işletmeleri, yaşamsal ihtiyaçların karşılanması amacıyla hayata geçirilmiştir ve insanların hayat standartları, bilgi ve görgüleri arttıkça yaşam tarzları da bu doğrultuda artmaktadır (Sökmen, 2011: 1). Yiyecek içecek işletmeleri şöyle tanımlanmaktadır;

Belirli bir bedel karşılığında müşterilerin yeme - içme ihtiyaçlarını karşılayan hizmetlerdir. Bu işletmeler; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım durumu gibi maddesel, sosyal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel elementleri ile kişilerin yeme - içme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek edinmiş işletmelerdir (Özata, 2010: 21). Konaklama birimlerine bağlı olarak ya da özel kimlik çatısı altında, dışarıda yemek yemeyi düşünen veya evlerinden uzakta bulunan insanlara, yiyecek içecek malzemesi alarak işleyen, üreten ve satış yaparak hizmet veren, bu hizmetin yanı sıra eğlence faaliyetleri de sunabilen işletmelerdir (Sarıışık, 1998: 10). Turizm Mevzuatına göre; yiyecek içecek işletmeleri lokanta olarak adlandırılmakta ve lokantalar, tabldot, alakart veya özel türde yemek ve bu yemeklere uygun servisler ile beslenme ihtiyacını karşılayan işletmeler olarak tanımlanırken (Resmi Gazete, 2005: 25852). Sökmen'e göre; insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde veya konaklamalarda beslenme ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla mal ve hizmet üreten işletmelerdir (Sökmen, 2011: 1). Yiyecek içecek işletmelerinin sağladığı faydalar, ürün veya hizmetin hazırlanması ve müşterilere sunulmasıdır. Çünkü müşterilerin memnun kalması, işletmeyi tekrar tercih etmesi anlamına gelmektedir. Bu da işletmenin sürekliliğini sağlaması açısından önemlidir. Günümüzde çalışma şartlarının ağırlaşması ve dışarıda yeme- içme alışkanlığının artması, yiyecek içecek işletmelerinin önemini arttırmaktadır. Son yıllarda insanların üç öğün yemeklerini de evde yemedikleri görülmektedir. İşyeri ve evden uzak olma gibi durumlardan dolayı yeme- içme ihtiyaçlarını dışarıdan karşılamaya çalışmaktadırlar. İşletmeler müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken bir taraftan da kar etme çabası içerisindeyler. Her geçen gün artan yeni işletmeler rekabeti de beraberinde getirmektedir (Sarıışık, 1998: 10).

### **2.1.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Gelişimi**

Yiyecek içecek işletmeleri, gerek dünya gerekse ülke ekonomilerinde hızla büyüyen kuruluşlardan biri olarak ifade edilmektedir. Yiyecek içecek sektörü, insanların yaşam tarzlarından ve değerlerinden etkilenen bir sektör olma özelliği taşımaktadır. İnsanların yeme içme zevklerinin, alışkanlıklarının zaman içerisinde değişerek gelişme gösterdiği söylenebilir (Akın, 2012: 7). Yiyecek içecek işletmelerinin gelişimi incelendiğinde, M.Ö 1700 yıllarında ilk tavernalar ortaya çıkmışken, M.Ö 520 yıllarına dayanan kayıtlarda akşam yemeklerinin tek tabakta servis

edildiği görülmüştür (Özata, 2010: 20). 8.yy da batıda Hanların, doğuda Kervan-sarayların kurulmasıyla ilk yiyecek içecek işletmelerinin de özü oluşmuştur. Ülkemizde ise ilk örnekler imarethane ve aşevleridir (Koçak, 2012: 1-2). Amerika'da 1950, 1960 ve 1970 yıllarında kaliteli hizmet talebinde bulunan müşteri kitlesinin oluşması, hizmet endüstrisi döneminin başlamasında etkili olmuştur. Bu dönemin başlaması ile yiyecek içecek işletmelerinin önemi artmıştır (Koçbek, 2005: 11). Yiyecek içecek sektörünün 20. yy ikinci yarısından itibaren hızlı gelişmesi, bu sektörde çalışan işletmelerin de zaman içerisinde değişimine neden olmuştur (Koçak, 2011: 2). Yiyecek içecek işletmelerinin gelişme nedenleri şöyle sıralanabilir;

✓ **Zaman:** Günümüzde boş zamanların artması, çalışanların sahip oldukları izinlerin fazlalığı kişileri seyahat etmeye, konaklamanın yanı sıra yiyecek içecek hizmeti almaya yönlendirmektedir (Akdağ, 2008: 48).

✓ **Gelirin artması:** İnsanların gelirlerinin artması dışarıda yeme içme gereksinimlerini karşılama arzularını tarttırmaktadır (Akın, 2012: 7). Özellikle çalışan aile bireylerinin artması geliri artırmakta ve dışarıda yemek yeme gereksinimini karşılamada önemli bir etken olmaktadır. Kişilerin ekonomik anlamda satın alma güçlerindeki artışla beraber yeni teknolojilerin yardımıyla gelişen sektör ve yeni açılan işletmeler müşteriler üzerinde olumlu bir etki bırakmaktadır (Akdağ, 2008: 49).

✓ **Yiyecek içecek işletmelerinin artması:** Teknolojideki gelişmelerin yiyecek içecek sektörüne uygulanması ve insanların dışarıda yeme içme isteğinin artması gibi nedenlerden dolayı işletmelerin sayısı her geçen gün artmaktadır (Akın, 2012: 8). Karlılığın yüksek olması bu alana yatırım yapan kişi sayısını artırmakta ve dolayısıyla rekabet ortamının yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Rekabet ortamının oluşmasıyla düşen fiyatlar, kişilerin dışarıda yeme içme ihtiyacını karşılama isteğini arttırmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde, farklı etnik yiyecek içecek işletmelerinin ortaya çıkması müşterileri cezbeden bir etken haline gelmektedir (Koçbek, 2005: 13).

✓ **Dışarıda yeme-içme ihtiyacının karşılanmasının sosyal boyutu:** Önceki dönemlerde insanlar tarafından hoş karşılanmayan bu durum, günümüzde doğal bir durum ve sosyal bir faaliyet olarak görülmektedir.

✓ **Tüketicilerin demografik özellikleri:** Günümüzde geçmişe nazaran yeme içme alışkanlıklarının değişmesi, gençlerin dışarıda yemek yeme eğilimlerinin artması, aile içerisinde babaya yüklenen sorumluluğun azalması insanları dışarıda yemek yemeye itmektedir.

✓ **Seyahatlerde artış olması:** İnsanların gelirlerinin, boş zamanlarının artması vb. nedenler seyahatleri arttırırken, gidilen yerlerde yeme içme gereksinimi karşılama istekleri yiyecek içecek işletmelerinin artmasını sağlamıştır.

Yiyecek içecek sektörünün giderek gelişen bir sektör haline gelmesi, sektördeki yatırımları da arttırmaktadır. Günümüzde ve birbirlerinden farklı özelliklere sahip yiyecek içecek işletmelerinin sayısı giderek artmaktadır. Bu nedenle yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırılma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

### 2.2.3. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması

Yiyecek içecek işletmeleri için birçok sınıflandırma yapılmıştır. Bu sınıflandırmalara bakıldığında bazen sadece restoranların sınıflandırıldığı bazen de tüm yiyecek içecek işletmelerini kapsayan sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmalar ülkelere göre değişiklik gösteriyor olsa da temel özellikleri bakımından birbirlerinden farklı olmadıkları görülmektedir (Biçici, 2008: 27). Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelikte yiyecek içecek işletmeleri ( 2005: 25852);

a. Turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmeleri,

- ✓ Lokantalar
- ✓ Kafeteryalar
- ✓ Eğlence yerleri

b. Belediye belgeli yiyecek içecek işletmeleri olarak sınıflandırılmıştır.

Koçak'a göre yiyecek içecek işletmeleri birçok ölçüte göre sınıflandırılabilir. Bunlar (Koçak, 2012: 3);

- A. Büyüklüklerine göre yiyecek içecek işletmeleri
  - a. Büyük ölçekli yiyecek içecek işletmeleri
  - b. Orta ve küçük ölçekli işletmeler
- B. Mülkiyetlerine göre yiyecek içecek işletmeleri
  - a. Özel işletmeler
  - b. Kamu işletmeleri
  - c. Karma işletmeler
- C. Amaçlarına göre yiyecek içecek işletmeleri
  - a. Kar amaçlı işletmeler \ Kar amacı olamayan işletmeler
  - b. Belirli gruplarla sınırlı pazarlara yönelik işletmeler \ Genel pazara yönelik işletmeler
  - c. Üçüncü ayırım ise faaliyet alanlarına göre ayrılmaktadır
    - ✓ Kar amaçlı restoranlar ( birinci faaliyet alanı)
    - ✓ Ulaşım esnasında yiyecek içecek hizmetleri veren ya da okullarda verilen hizmetler ( ikinci faaliyet alanı)

Sökmen'e göre yiyecek içecek işletmeleri ticari ve ticari olmayan (kurumsal) işletmeler olarak ikiye ayrılmaktadır (Sökmen, 2011: 3). Bunlar;

- A. Ticari işletmeler
  - a) Geleneksel restoranlar
    - ✓ Lüks restoranlar
    - ✓ Büyük ölçekli restoranlar

✓ Kafeterya tarzı restoranlar

b) Özellikli restoranlar

✓ Fast food restoranlar

✓ Aile restoranları

✓ Kebap restoranları

✓ Etnik restoranlar

✓ Temalı restoranlar

B. Ticari olmayan işletmeler

a) Kurumsal işletmeler

b) Endüstriyel işletmeler

Yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırılması ülkelere göre değişiklik gösterse de temel özellikleri birbirine benzemektedir. Restoran işletmeleri tüm işletmelerde olduğu gibi farklı ölçeklere göre sınıflandırılabilir. Dünya genelinde bu sınıflandırmalar yasalara, sektörün bakış açısına ve birçok etkene bağlı olarak farklılık göstermektedir (Kılınç, 2011: 35). Restoran işletmelerinin sınıflandırılmasında kullanılan temel özellikler, restoranların fiyat ve servis kalitesidir. Restoranların sınıflandırılmasında birçok görüş bulunmaktadır. Lundberg servis kalitesini ele alarak sekiz ana grupta incelerken, Walker ise diğer restoran uzmanlarının restoran sınıflandırılmasında kullandığı temel ayırım kriteri olarak fiyatı esas alarak iki ana grup altında incelemiştir. Amerikan Restoran Birliği ve restoran uzmanlarının desteklediği bu kritere göre; geleneksel restoran ve özellikli restoran olarak sıralanmaktadır (Koçbek, 2011: 16). Lattin'e göre ise, yiyecek içecek işletmelerinde sınıflandırma işletmenin ekonomisine dayalı olabilmektedir. Yiyecek içecek işletmeleri üç başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bunlar; ticari, endüstriyel ve askeri olarak adlandırılmaktadır ve farklı ekonomilere sahiptirler (Lattin, 1989: 144). Literatüre bakıldığında restoranların genel olarak ticari ve kurumsal restoranlar başlığı altında incelendiği görülmektedir.



### **2.2.3.1. Ticari Restoranlar**

Yiyecek içecek işletmelerinin temel amaçları müşteri memnuniyeti sağlayarak karlılıklarını arttırmaktır. Ticari işletmeler, mülkiyetleri açısından bağımsız ve zincir işletmeler olarak faaliyette bulunmaktadırlar (Özata, 2010: 26). Bağımsız işletmeler, zincir bağlantısı olmayan ve belirli kişiler tarafından işletilen işletmelerdir ve tek bir şubeden oluşmaktadırlar. Düşük sermaye ile işletme açılabilir olması girişimcileri bu sektöre yönlendirmektedir. En büyük avantajları özerkliğe sahip olmalarıdır. Bununla birlikte mali anlamda zincir işletmelere karşı dezavantajlıdır. Zincir işletmeler ise, büyük bir organizasyonun parçası olarak faaliyet göstermektedirler. Genelde ekipmanları aynıdır ve zincire ait işletmeler için geliştirilmiş standartlar ve uygulamalar bulunmaktadır (Sökmen, 2011: 6).

Zincir işletmeler, nakit, kredi ve diğer finansal gerekliliklerin daha kolay karşılanması, finans, yatırım, inşaat vb. konularda uzman kişileri bünyesinde bulundurması, teknik gelişmeleri daha yakın takip edilmesi gibi birçok konuda işletmecisine avantaj sağlamaktadır (Lundberg, 1989: 225). Avantajlarının yanı sıra dezavantajları da mevcuttur. Bunlar, bürokratik sıkıntıların olması, değişen pazara hızlı uyum sağlayamaması ve üst yönetimin motivasyon sağlamada zorlanması vb.

Bazı uzmanlar zincir restoran ve bağımsız restoranların geleceklerinin aynı olmadıklarına inanmaktadırlar. Bunun nedenleri zincir restoranlarının daha iyi bütçeye sahip olmaları, profesyonel bir yapıda olmaları ve maliyet yönetiminin bağımsız restoranlardan daha iyi olduğunu düşünmeleridir. Mutfak federasyonu ise, bağımsız restoranların iyi bir geleceğe sahip olacaklarını ve zincir restoranları ile yarışacağını düşünmektedirler (Lattin, 1989: 324). Ticari restoranlar geleneksel ve özellikli restoranlar şeklinde sınıflandırılmaktadır.

#### **2.2.3.1.1. Geleneksel Restoranlar**

Geleneksel restoranlarda farklı servis yöntemleri, zengin ve çeşitli menüler ile değişik pişirme yöntemleri uygulanmaktadır. Menüdeki yemekleri taze hazırlayarak müşterilere seçme imkânı sağlamaktadırlar. Bu işletmeler genellikle büyük otellerin veya şehirlerin çekici yerlerinde kurulmuş olan restoranlardır. Geleneksel restoranlar lüks, büyük ölçekli ve kafeterya tarzı restoranlar olarak üçe ayrılmaktadır.

### **2.2.3.1.1.1. Lüks Restoranlar**

Lüks restoranlar genellikle yüz kuverden az bağımsız veya otel bünyesinde olan işletmelerdir. Satın alma gücü bakımından fazla nüfusa sahip olan yerleşim yerlerinde kurulmaktadır (Özata, 2010: 28) ve yüksek satın alma gücüne sahip kişileri hedef pazar olarak seçmektedirler (Sökmen, 2011: 7). Bu tür restoranları ekonomistler, yemek ve şarap fiyatlarının yüksek olmasından dolayı ortalama bir restorandan ayrı tutmaktadır. Çünkü bu işletmelerde halkla ilişkiler departmanı için özel bir bütçe ayrılmaktadır ve kaliteli malzemelerle üretim ve servis yapılmaktadır. İlginç ve lüks mimariye sahip olması, eğitilmiş personel çalıştırılması, menülerinde genelde Fransız mutfağına ağırlık verilmesi diğer restoranlardan ayrı tutulmasına neden olmaktadır (Lundberg, 2001: 37). Müşterilerin bu restoranlara fazla para ödemeyi kabul etmelerinin sebebi kaliteli yemek ve hizmetin olmasıdır. Müşteriler bu restoranlarda farklı yiyecek içecekleri tatmak ya da servisteki farklı sunumu görmek için tercih edebilmektedirler.

### **2.2.3.1.1.2. Büyük Ölçekli Restoranlar**

Hizmet verdikleri alan, lüks ve geleneksel restoranların alanlarından dört veya beş kat daha büyük olan restoranlardır. Bu restoranlarda yarı kalifiye aşçılar, belirlenmiş yemek tariflerini sıkı denetim altında uygulamak zorunda olduklarından, israflar en aza indirilmeye çalışılmaktadır. Bu restoranlara balık restoranlar, hard rock kafeler gibi müzik konusu işleyen restoranlar örnek verilebilir (Özata, 2010: 28).

### **2.2.3.1.1.3. Kafeterya Tarzı Restoranlar**

Kafeterya tarzı restoranlarda yemekler taze yiyeceklerle hazırlanıp, serviste bayan garsonlar kullanılmaktadır. Fiyat bakımından uygun ve temiz olan bu restoranlar Amerika da mom pop restoranlar olarak bilinmektedir (Koçbek, 2005: 23). Kalabalık toplulukların olduğu yerlerde birçok mom pop restoran bulunmaktadır. Genellikle okul ve spor komplekslerine yakın yerlerde bulunmaktadırlar (Illinois Institute for Rural Affairs, 1999: 6). Kafeteryalardan farkı ise, garsonun bulunması, yemeklerin pişirildiği ayrı bir alana sahip olması ve alkollü içeceklerin bulunması olarak ifade edilebilir.

### **2.2.3.1.2. Özellikli Restoranlar**

Bu restoranların ortak özellikleri müşterilerinin restoranda geçirecekleri zamanlarının kısıtlı olması, yemek üretiminin hızlı olması, self servis uygulanmasından dolayı da eleman ihtiyacının aza indirgenmiş olmasıdır. Sınırlı menüye sahip bu restoranlarda hizmet kalitesi düşük ve fiyatları ortalama düzeydedir. Bu restoranların eleman maliyetlerinin düşük olması, zincir restoran oluşturacak şekilde büyüme göstermesine katkı sağlamaktadır.

#### **2.2.3.1.2.1. Fast Food Restoranlar**

Yiyecek ve içeceğin hızlı bir şekilde hazırlandığı ve servis edildiği restoran türüdür. Genelde self servis uygulaması vardır ve müşteri ücretini ödeyerek tezgahtan istediği menüyü veya menü kalemini seçerek alır ve masasına oturur. Servis çalışanları ise sadece masadaki boşların toplanması ve temizlenmesinden sorumludurlar. Müşteri devir oranı oldukça yüksek olan bu işletmeler zincir işletmelere bağlı olarak faaliyet göstermektedirler (Sökmen, 2011: 7). Fast food restoranların ortamı, iyi bir yemek deneyimi ya da özel bir durum için düşünülemez. Çünkü boş zamanların parçası olan iyi bir restorana karşın çok daha hızlı bir servis uygulanmaktadır. Fast food restoranları kalabalık bir ortama ve diğer restoranlara göre daha az konfora sahiptir. Çoğu fast food zinciri, sınırlı para ile yüksek kalitede hizmet sağlaması ile popülerdir (Khan, 1991: 27). Her ülkenin kendine ait geleneksel fast food ürünleri bulunmaktadır. Bunlar (Tüksoy, 2002: 17-18);

- ✓Türkiye: Simit, Döner, Manti, Pide, Börek, Dürüm, Lahmacun v.b.
- ✓Amerika: Hamburger, Cheeseburger
- ✓Kuzey Avrupa: Hot Dog, Fish and Chips
- ✓İtalya: Pizza, Makarna
- ✓Meksika: Tako, Madrano
- ✓Çin: Kızarmış ördek
- ✓Arap Ülkeleri: Lavaş ekmeği içerisinde felafil

✓Özbekistan: Kurut

✓Japonya: Sushi

#### **2.2.3.1.2.2. Aile Restoranları**

Aile restoranları, menüsü ve fiyatı sabit restoranlardır (B.sc., 2008: 27). Yemek servisinin bay ve bayan garsonların yaptığı bu restoranlarda alınan siparişler dondurulmuş gıdalardan yapılabildiği gibi taze gıdalardan da yapılabilmektedir.

Fast food restoranlarındaki servis hızı kadar hıza sahip olmayan restoranlardır. Burada istenilen yemekler evde pişirilen yemeklerden farklı yapıya sahip olmalıdır. Menü çeşidi, mütevazı ortam ve hoş atmosfere sahip olması önemlidir (Khan, 1991: 29). Hazırlanan menüler genellikle ana yemek ve tatlılardan oluştuğu için servis biraz daha basitleşmektedir. Genellikle aile restoranları kolay ulaşılabilen bölgelerde bulunmaktadır. Ortamının samimi, sade ve pahalı olmaması müşterilerin tercih sebepleridir (Koçbek, 2005: 25).

#### **2.2.3.1.2.3. Kebap Restoranları**

Sağlık kaygıları müşterileri et yeme konusunda çekimser hale getirse de, bu restoranların yiyecek içecek kültüründe önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu restoranlar et çeşitlerine balık ve tavuk, sandviçler ve salata barları ekleyerek menülerini zenginleştirmişlerdir. Geniş menüleri ile bu restoranlar aile restoranları ile rekabet halindedirler (Türksoy, 2002: 15).

#### **2.2.3.1.2.4. Etnik Restoranlar**

Belirli bir kültüre yönelik yapılan dekoru, menüsü, müziği, personel ve benzer özellikleriyle o kültürü yansıtan restoranlardır. Son zamanlarda popüler hale gelen bu restoranlar, özellikle büyük şehirlerde gerek otellerde gerekse bağımsız olarak faaliyet göstermektedirler. Bu restoranlarda personelin ilgili mutfak konusunda oldukça deneyimli olması gerekmektedir. Kültüre göre sunulan servis türü farklılaşmaktadır (Sökmen, 2011: 8). Çin, Meksika, Hindistan ve İtalyan restoranları bu restoranlara örnek olarak gösterilebilir. Etnik restoranlar arasında en

hızlı büyüyen mutfak Meksika mutfağıdır. Taco- Bell Amerika'da etnik restoranlar arasında % 60'lık Pazar payıyla lider durumundadır (Koçbek, 2005: 26).

#### **2.2.3.1.2.5. Temalı Restoranlar**

Temalı restoranların birçoğu özellikli ve diğer türdeki restoranların kombinasyonundan oluşturulmuş restoranlardır (Koçbek, 2005: 25). Diğer restoranlar içerisinde temalı restoranlar özel bir cazibeye sahiptirler. Bu restoranlarda yemeklerin hazırlanışı ve sunumu ustalık gerektirmektedir. Çoğu restoran eğlence, müzik ve dekoru tema ile birlikte düzenlemektedir. Yemeğin hazırlanışı ve sunumu bu restoranları cazibeli hale getirmektedir (Khan, 1991: 31). Bu tür restoranlarda tarihi değirmenler, tarihi özellikler, eski ülkelerin sarayları gibi otantik dekorlar seçilmektedir. Örneğin; Amerika'da bir restoran işletmecisi, işletmesinde değişik cenaze arabaları biçiminde koltuklar kullanmıştır. Bu restoranlar, lüks restoranların aksine orta gelirli müşterilere hitap etmektedir ve sınırlı yemeklere sahip menüler bulunmaktadır (Koçbek, 2005: 26).

#### **2.2.3.2. Ticari Olmayan İşletmeler**

Bu grupta yer alan işletmelerin asıl amacı kar etmek değil, aksine bünyesinde bulunan personele uygun fiyatla yiyecek içecek hizmeti sunmaktır (Türksoy, 2002: 21). Kuruluştaki yiyecek içecek hizmetleri, işletmenin kendi bünyesinde oluşturacağı yiyecek içecek hizmet personeli tarafından sağlanacağı gibi, yapılacak bir sözleşme ile özel yiyecek içecek işletmeleri tarafından da gerçekleştirilebilmektedir (Sarıışık, 1998: 13). Bu işletmeler iki grupta incelenmektedir.

##### **2.2.3.2.1. Kurumsal Yiyecek İçecek İşletmeleri**

Kurumsal yiyecek içecek işletmeleri, birçok kaynakta ticari amaç gütmeyen yiyecek içecek işletmeleri olarak tanımlanmaktadır (Tütüncü, 2001: 7). Geçmişte kurumsal yiyecek içecek işletmeleri beslenme ve ekonomik olmayan faktörler üzerinde odaklanmaktaydı. Günümüzde ise, gelirin azalması, maliyet sınırlanması gibi ekonomik nedenlerden dolayı bu işletmelerin profesyonelce yönetilmelerine ihtiyaç duyulmaktadır (Koçak, 2012: 11). Bu işletmelerin asıl amacı maddi kazanç değil, sosyal fayda sağlamaktır (Tütüncü, 2001: 7). Bunun nedeni, sağlığı dikkate alarak bünyesinde bulunan kişiler için faaliyet göstermeleridir. Sunulan

hizmetler, işletme tarafından ya da dışarıdan sözleşmeli olarak satın alınarak yürütülmektedir (Türksoy, 2002: 21). Bu tür işletmelerde insanlar, günlük gıdalarının tamamını almaktadırlar. Bu yüzden beslenme ve gıda değerleri önemli bir konu haline gelmektedir. Kurumsal işletmelerin yiyecek içecek bölümlerinden yararlanacak olanların sağlıklı beslenmeleri ve sağlıklarından sorumludurlar. Bu nedenle yiyecek içeceklerin seçimi, hazırlanması, üretimi ve servisi konusunda özen göstermek zorundadırlar. Menüler, tüketicilerin özellikleri, istek ve ihtiyaçlarına göre düzenlenmelidir (Sökmen, 2011: 4). Menüler amaca göre farklılık taşıyabilmektedir. Örneğin; hastanelerde diyet yiyecekler ağırlıktayken, okullarda çıkan yiyecekler kalori açısından zengin olmaktadır (Türksoy, 2002: 21). Ayrıca bu işletmelerde yiyecek içecekler sunulmadan önce kalitesi, miktarı ve fiyatı belirlenmek zorundadır (Khan, 1991: 35).

#### **2.2.3.2.2. Endüstriyel Yiyecek İçecek İşletmeleri**

Robert Owen endüstriyel yiyecek içecek hizmetlerinin kurucusu olarak kabul edilmektedir. 1815’de çalışma şartlarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesiyle çalışanları ve aileleri için büyük yemek salonunu devreye sokmuştur. Bu yöntemin başarılı olmasıyla birlikte bütün dünyaya yayılmıştır. 1890’lardan sonra fabrikalar, büyük şirketler, bankalar, çalışanları için yiyecek içecek servisine başlamışlardır (Sökmen, 2011:4). Bu işletmelerde, işçiler ve yönetimdekilerin büyük çoğunluğu öğlen yemeği almaktadırlar. Öğle tatillerinin sınırlı olmasından dolayı çalışanların yemek sırasında fazla beklememeleri gerekmektedir. Bu nedenden dolayı self servis uygulanarak zaman kazanılmaktadır (Koçak, 2012: 13). Bununla birlikte özenli ve lüks restoran bulunduran işletmelerde bulunmaktadır (Sökmen, 2011: 4).

Endüstriyel işletmelerde yeme içme özelliklerine göre mutfak ve servis alanları düzenlenmeli ve ihtiyacı giderecek özellikte araç ve gereç seçilmelidir (Khan, 1991: 35). Bu işletmelerde içecek servisi ve hafif yiyecek servisinin sağlanması için otomatik satış yapan makineler bulundurulabilir. Endüstriyel işletmelerde çalışanların yeme içme hizmetleri, yapılan anlaşmalarla catering şirketlerine verilebilir ya da işletme bünyesinde mutfak ve yemekhane oluşturulabilir. Bu iki seçenektan birinin tercih edilmesi işletmenin büyüklüğüne, konumuna, çalışan personel sayısına ve işletmenin politikasına bağlıdır (Koçak, 2012: 14). Endüstriyel

işletmelerde kar doğrudan temin edilmezken, sözleşme yapılan şirketler kar sağlamaktadır (Lundberg, 1989: 230) .

Bu bölümdeki şirketlerin amacı endüstri ve kurum çalışanlarına hizmet vermektir. Hem kurumsal hem de endüstriyel yiyecek içecek işletmelerini (Sarıışık, 1998: 14);

- ✓ Okullarda yer alan yiyecek içecek işletmeleri,
- ✓ Hastanelerde yer alan yiyecek içecek işletmeleri,
- ✓ Vakıflara bağlı hizmet sunan yiyecek içecek işletmeleri,
- ✓ Sanayide yer alan yiyecek içecek işletmeleri,
- ✓ Üniversite ve yurtlarda yer alan yiyecek içecek işletmeleri,
- ✓ Askeriyede ve hapishanelerde yer alan yiyecek içecek hizmetleri olarak sıralamak mümkündür.

#### **2.2.4. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yönetim**

İnsanlar toplu yaşamaya başlamalarıyla beraber, amaçlarını uygulayabilmeleri için organize olma ve başka insanların yönetiminde bulunmak zorunda kalmışlardır. Bu zorunluluk, bireylerde vazgeçilmez hale gelmeye başlamış ve amaçlara ulaşmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte yöneten ve yönetilen gruplar oluşmaya başlamıştır. Yönetimin ana özelliği, farklı bilim dalları tarafından bulunmuş bilgilerin, bilimsel teknik ve yaklaşımlar kullanılarak uygulama özelliğinin var olmasıdır (Cengiz, 2012: 9).

##### **2.2.4.1. Yönetim**

Ekonomik ve sosyal gelişme ve değişimler işletme yönetiminin sosyal sistem içindeki önemini arttırmış ve bir yönetsel devrimden söz edilir olmuştur. Bu devrimlerden birincisi, yönetimin hiyerarşik organizasyonlarda, kendine has uzmanlık gerektiren bir fonksiyon olarak ortaya çıkmasıdır. İkincisi, büyük işletme organizasyonlarında, sahiplik ile yöneticiliğin ve kontrolün birbirinden ayrılması-

la yönetim işlerinin genişlemesi sonucu yöneticiliğin meslekleşmesi olarak ortaya çıkması ve üçüncü olarak ise, yönetime katılması ile yeni bir boyut kazanmasıdır (Sökmen, 2011: 9). Yönetimin giderek önem kazanması ve bu sırada sorunlarla karşılaşılması, çeşitli dallardaki araştırmacıların dikkatini yönetime çekmiş ve yönetimle ilgili birçok tanım yapılmıştır. Yönetim kelimesi anlam olarak ‘çekip çevirme veya bir girişime ilişkin belli bir anlayış içinde yürütme’ anlamına gelmektedir (Arslan, 2013: 7). Yönetim, başkalarının aracılığı ile amaca ulaşma ve başkalarına iş yaptırma faaliyetleridir (Paşaoğlu, 2013: 3). Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin tamamıdır (Eren, 2001: 3). Yönetim, organizasyon amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerine ait kuram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde faaliyete geçirilmesidir (Arslan, 2013: 8).

Yönetimin tanımı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır fakat yapılan tanımlarda görüş birliği bulunmamaktadır. Bunun nedeni farklı bilim dallarında bulunan araştırmacıların yönetime, farklı açılardan bakmış olmalarıdır. Yönetim üzerinde görüş birliğine varılan tanım ‘ yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir’ şeklinde ifade edilmiştir. Böylelikle, yönetimin, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti olduğu, genel olarak kabul edilmektedir (Koçel, 1993: 8). Yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici mevkiinde bulunan ve üretim etmenleri konusunda karar veren kişinin emrinde mutlaka bir kişinin bulunması gerekmektedir. Yönetim için, maddi araç, gereç ve parasal kaynaklar olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve amaçlara ulaşmak için insan unsurunun var olması gerekli ve yeterli olmaktadır. Yönetimde insan gücünün var olması önemlidir. Yönetim tanımlarının farklı olmasına rağmen, yönetim üzerinde görüş birliğine varılan unsurlar bulunmaktadır. Bunlar;

- ✓ Gerçekleştirilecek amaçların olması,
- ✓ Bu amaçları gerçekleştirecek insanların olması,



✓ İş bölümü ile dağıtılan insan gücünün tamamlanması olarak sıralanabilir (Cengiz, 2012: 10).

Yönetim ile ilgili tanımlar incelendiğinde, bazı özelliklere sahip olduğu görülmektedir.

#### **2.2.4.2. Yönetim Sürecinin Özellikleri**

Günümüzde her alanda yönetim faaliyetinden söz etmek mümkündür. Hangi kurumun yönetiminden bahsedilirse bahsedilsin, gerçekleştirilmesi gereken aşamalar aynı olmaktadır. Bu yüzden yönetim sürecinin özellikleri de aynı kabul edilmektedir. Bunlar (Eren, 2001: 4);

✓Yönetim bir veya daha çok amacı gerçekleştirmeye yöneliktir.

✓Yönetim belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları rahatça kullanabilme yetisini gerekli kılmaktadır.

✓Yönetimin olması için bir yönetici, en azından da yönetilen bir insanın olmasını gerektirmektedir.

✓Yönetim, maddi ve beşeri kaynaklar arasında optimum uyumu ve iş birliğini gerektirmektedir.

✓Yönetim, yönetici olan kişinin düşündükleri ve verdiği kararları uygulatabilme otoritesine sahip olmasını gerektirmektedir.

✓Yönetim, amaca birlikte ulaşmak için, yönetici ve yönetilen arasında ahenk ve uyum olmasını gerektirir.

✓Yönetim, çalışanların verimliliğini artırmak için, her insanın bilgi, beceri ve yeteneğine göre iş bölümünün yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

✓Yönetim, bu süreçte önemli ve özel bir yeri olan zamanın ekonomik ve dikkatli bir şekilde kullanılmasını gerektirmektedir.

✓ Yönetimin özünde mevcut kaynakları, imkânları ve zamanı en uygun biçimde kullanmak yatmaktadır. Burada, verimlilik terimi, mevcut kaynakları çok iyi bir şekilde değerlendirerek maksimum üretime ulaşmayı hedeflemektedir.

### **2.2.4.3. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yönetim**

Yiyecek içecek işletmesinde yönetim, işletmede bulunan insan kaynaklarının, fiziksel ve parasal diğer kaynakları; yönetici adı verilen kişi veya gruplar tarafından, işletmenin amaçları doğrultusunda yönetilmesi ve kullanılması ile ilgili faaliyetlerin meydana getirdiği bir süreçtir (Sökmen, 2011: 9). Yiyecek içecek yönetiminde insan, para, zaman, ürün, ekipman, yöntem ve enerji vb. pek çok kaynak bulunmaktadır ve hepsi de kısıtlıdır. İyi bir yönetici, kısıtlı kaynakları nasıl kullanacağını kararlaştırmalı, operasyonda oluşan kritik anlarda problemi çözebilmek için, iyi karar vermeli ve kaynaklarını akıllıca dağıtmalıdır (Ninemeier, 1991: 43). Yiyecek içecek yönetiminin sorumlulukları ve amaçları bulunmaktadır. Bunlar;

- ✓ Tanımlanmış bir pazar olması,
- ✓ Yiyecek içeceklerin satın alınması, teslim alınması, depolanması ve hazırlanması,
- ✓ Yiyecek içecek işletmesinin etkin bir kontrol sisteminin oluşturulması,
- ✓ Tüm departmanların eğitimi, motivasyonu ve kontrolünün sağlanması olarak sıralanabilir (Koçak, 2012: 19-20-21).

Ninemeier'e göre yönetim süreci yedi aşamadan oluşmaktadır; planlama, organizasyon, koordinasyon, görevlendirme, yöneltme, kontrol ve değerlendirme-

dir. Bu aşamaların tümü ya da birçoğu yiyecek içecek yönetiminde de kullanılmaktadır (Ninemeier, 1991: 43).

#### 2.2.4.4. Planlama

Plan, bulunduğumuz günden başlayarak, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır. Planlama ise, yapılmış planların ortaya çıkarılması için sarf edilen çabalar süreci olarak tanımlanmaktadır. Plan bir sonuç olarak değerlendirilirken, planlama süreç olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 1993: 60-61). Koçak'a göre planlama, yönetimin amaçlar, hedefler ve bunlara ulaşacak eylem programlarını oluşturma görevidir. Amaç ve hedefler işletmenin ne yapmak istediğinin bir göstergesidir (Koçak, 2012: 24). Tüm yöneticiler plan yapmak zorundadırlar. En üst yönetim seviyesinde, uzun dönemli amaçlara ulaşmada yardımcı olacak stratejiler geliştirilerek planlama yapılmaktadır. Orta yönetim seviyesinde, kısa dönemli amaçlara ulaşmak için eylem planlamaları geliştirilmektedir. Daha alt seviyelerdeki yönetimde ise günlük işler planlanmaktadır. Planlamayı etkileyen diğer faktörler ise şöyle sıralanabilir (Sökmen, 2011: 15);

- ✓ Bilgi; uygulanabilir bir planlama yapabilmek için, eksiksiz bilgiye ulaşmak gerekmektedir.
- ✓ İletişim; plan oluşturma aşamasında, her aşamadaki yöneticinin katılımı ve koordinasyonu gerekmektedir.
- ✓ Esneklik; yapılan planlar esnek olmalı ve değişime ayak uydurmalıdır.
- ✓ Uygulama; planların etkili olabilmesi için, belirlenen ölçü ve prosedürlere göre uygulanması gerekmektedir.

Yönetici, organizasyon içinde aşamaları oluştururken zamanı iyi kullanmalıdır. Planlarına zamanında ulaşamıyorsa, kriz içerisine girme olasılığı yüksektir. Bu yüzden ortaya çıkan problemleri çözmek için etkili planlar yapılmalıdır (Ninemeier, 1991: 45). Bu planları başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için ise işletmenin ve işletmede bulunan bölümlerin organizasyonunun iyi yapılması gerekmektedir.

#### 2.2.4.5. Organizasyon

Organizasyon, insanlar arasındaki iletişimin ve yetkinin akışını oluşturmayı içermektedir (Ninemeier, 1991: 45). Eren'e göre organizasyon, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak bölümlerin birbirleri ile uyum içerisinde çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu bölümlerde çalıştırılmak üzere gerekli beşeri ve maddi unsurların elde edilmesi ve uyumlu hale getirilmesiyle alakalı süreçlerden meydana gelmektedir (Eren, 2001: 187). Koçel ise organizasyonu, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının birleştirdikleri yapılandırılmış bir süreç olarak tanımlamaktadır (Koçel, 1993: 100). Organizasyon süreci, temel olarak şunları içermektedir (Sökmen, 2011: 17-18);

- ✓ Gerçekleştirilecek amaçların ortaya konması,
- ✓ Bu amaçlar doğrultusunda yapılacak işlerin belirlenmesi,
- ✓ İnsan kaynakların ve fiziksel imkânların değerlendirilmesi
- ✓ Fonksiyonların, fiziksel imkânların ve insan kaynaklarının örgütsel bir yapı içerisinde gruplandırılması,
- ✓ İş yapma sorumluluğunun saptanması ve bu işi yapmak için gerekli kararları verme ve harekete geçme yetkisinin verilmesi,
- ✓ İşin başarılıp başarılmadığının belirlenmesidir.

Yöneticiye düşecek olan personelin sayısı iyi hesaplanmalıdır. Yöneticinin deneyimi, işin karışıklığı, personelin yeteneği ve problemlerin ortaya çıkma sıklığı, bir yöneticinin kaç personelden sorumlu olacağını belirleyen değişkenlerdir. Tüm kademelerdeki yöneticilerin, ihtiyaç duyacağı ölçüde gerekli kaynaklara ve yetkiye sahip olması gerekmektedir. Sadece sorumlu olmak ve yeteri kadar yetkiye sahip olamamak, işin yapılmasında aksamalara neden olabilmektedir (Ninemeier, 1991: 45). Bundan dolayı işletmelerde, insan kaynakları ile beraber personelin hangi departmanda çalışması gerektiğine dikkatli bir şekilde karar verilmelidir. Kişinin motivasyonu, becerileri ve yöneticinin nasıl yönlendirmesi gerektiğini

biliyor olması önemlidir. Yapılacak olan organizasyonların başarılı olabilmesi için düzenlemelerin başarıyla işletmeye yerleştirilmesi gerekmektedir.

#### **2.2.4.6. Koordinasyon**

Koordinasyon, operasyonun hedefindeki kaynaklara ulaşmak, personeli organize etmek ve personeli görevlendirme işlerini yönetmek olarak ifade edilebilir. Birçok yönden koordinasyon iletişime bağlıdır. Organizasyon yapısında mesajları aşağı ve yukarı iletecek etkili kanallarının olması, aynı zamanda eş düzeydeki personelin iletişim halinde olması gerekmektedir (Ninemeier, 1991: 46). Koordinasyonda bir başka personele yetki verebilmek önem arz etmektedir. Koordinasyon, bölümler arasındaki işbirliğinin kalitesini göstermektedir. Eğer bu kalite yüksek düzeyde ise, bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık gibi sorunlar azalacak, işbirliği düzeyi ve anlayışlılık artacak, koordinasyon o ölçüde gerçekleşmiş olacaktır (Eren, 2001: 286). Koordinasyonun iyi bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir (Eren, 2001: 286);

- ✓ Güçlü ve sade bir organizasyon yapısı kurulması,
- ✓ Plan ve programların uyumlu olması,
- ✓ Etkili bir iletişim düzeninin kurulması,
- ✓ İşletmede takım ruhunun geliştirilmesi,
- ✓ Gönüllü koordinasyonun özendirilmesi.

#### **2.2.4.7. Görevlendirme**

Görevlendirmedeki amaç, yiyecek içecek işletmelerinde personelin nitelikli hale getirilmesidir. İşletme için yararlı olabilecek insan kaynağının bulunup getirilmesi gerekmektedir. Personel bulunması ve seçilmesi sırasında başvuru formları, testler, referanslar ve diğer araçlardan faydalanarak bu süreç gerçekleştirilir. Kişi işe alındıktan sonra ondan nasıl faydalanılacağı değil, boş olan pozisyona hangi personelin uygun olacağı düşünülmelidir (Ninemeier, 1991: 46-47). Eğer herkes her türlü işi yaparsa belirli iş ve görevleri yapmak için uzmanlaşması sağ

lanamamaktadır. Böylece, amaçlara ulaşamadığı gibi, ekonomik anlamda da iş yapma imkanları ortadan kalmış olmaktadır. İster yönetici olsun ister iş gören olsun, her personele bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre uygun görevler verilmeli ve görevlerini devamlı yapmaları sağlanarak uzmanlaştırılmalıdırlar (Eren, 2001: 190).

#### **2.2.4.8. Yönelme**

Yöneticilik işinin büyük bir kısmı yönelmedir. Genellikle yönetim, çalışanların vasıtası ile iş yapılması olarak tanımlanmaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinde, personel başarının kritik noktasını oluşturmaktadır. Tüm insanlar karmaşıktır ve zamanı farklı anlayabilirler. Bu yüzden, personelin isteklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlayarak onlara yardımcı olarak, etkili bir şekilde yönlendirilmelidirler. Yönelme, disiplin, denetim ve programlamayı içermektedir. Bu yüzden çalışanlar denetlenirken, nasıl motive edilecekleri, nasıl işbirliği kazandırılacağı ve çalışanda iyiyi nasıl ortaya çıkarılacağına bilinmesi gerekmektedir. Çalışanlar ne kadar önemsenir ve motive edilirse işletme de amaçlarına bir o kadar hızlı ulaşacaktır. Çalışanların etkin bir şekilde programlanması önemlidir. İşletme, tüm çalışanların emeğinin ne kadar ettiğini bilmeli ve bu parametreler ve işlemler doğrultusunda onları çalıştırmalıdır. Yönelme fonksiyonu, çalışmalarda disiplin sağlamayı ve görevi etkin bir biçimde yapanları ödüllendirmeyi de kapsamaktadır. Çalışanları disiplin altında tutmak genellikle yöneticinin liderlik özelliği ile ilgilidir. İnsanları yönelme bazen karışık bazen de farklıdır (Ninemeier, 1991: 47-48).

#### **2.2.4.9. Kontrol**

Kontrol, hedeflenen amaçlara ulaşmak, planlarla belirlenmiş konuların ve uygulamayla beraber işletme faaliyetlerinin uyumlaştırılmasını sağlayan süreçler bütünüdür (Eren, 2001: 290). Henri Fayol kontrolü, gerçekleştirilen plana, verilen emirlere ve belirlenen kurallara uygun yürütüldüğünü görmekten geçmektedir şeklinde ifade etmektedir. Ayrıca kontrol süreci, çalışma planları ve deneyimlerini değerlendirme şeklinde de tanımlanmaktadır (Hodgetts, 1999: 239-240).

Kontrol işlemi, yiyecek içecek işletmelerinin her bölümde bulunan çalışanlar üzerine sınırlamalar koyarak, çalışanların işletmede yapacakları işlerin önceden

tahmin edilmesini ve denge oluşturulmasını sağlamaktadır. Kontrolde sadece etkili plan geliştirmek, kaynakları organize etmek, personel seçmek ve yöneltmeyi uygulayabilmek hedeflenen amaçların başarılabacağı anlamına gelmemektedir. Bu nedenle kontrol sistemini uygulamak ve geliştirmek gerekmektedir. Birçok yiyecek içecek işletmesinde, kontrol süreci atlanmaktadır. Fakat yiyecek içecek işletmelerinin satın alma, depolama, hazırlama ve servis işlemlerinde kontrol süreci gereklidir. (Ninemeier, 1991: 48). Kontrol süreci, sadece bu gibi fiziksel öğelerden oluşmakta ve bütçe hazırlanmasıyla başlamaktadır. Sonrasında ise bütçenin ne derece tutturulmuş olduğuna bakılmalı ve aradaki fark olumsuz ise, düzeltici önlemler alınmalıdır. İşletme içerisinde uygulanacak olan kontrol sisteminin, yönetimi zamanında uyuracak bir sisteme göre geliştirilmesi gerekmektedir. İşletmede kontrolün etkili ve anlamlı olması isteniyorsa verilerin çeşidi ve miktarının saptanması önemlidir (Koçak, 2012: 30).

Yiyecek içecek işletmelerinde nelerin kontrol edilebileceği şöyle sıralanabilir (Akat, vd., 1999: 249);

- ✓ Personelin nasıl çalıştırıldığı ve güvenliği,
- ✓ Bilgi, yetenek ve uzmanlık durumları,
- ✓ Kayıp ve israfın engellenmesi,
- ✓ Verimsizliğin önüne geçilmesi,
- ✓ Giderlerin gerçeğe uygun olarak değerlendirilmesi,
- ✓ İşlerin zamanında tamamlanması,
- ✓ Çalışanların verimli çalışıp çalışmamaları vb.

İşletmelerin etkili bir şekilde kontrol sistemi için gerekli koşulları ise şöyle açıklanabilir;

- ✓ Anlaşılabilirlik; kontrol sisteminin nasıl yapılacağına bilinmeli ve başarılabacak hedefler açıkça anlaşılmalıdır.

- ✓ Örgütsel Yapıya Uygunluk; çalışanların görevleri uygun bir şekilde gruplandırılmalı ve yetkili kişiler açıkça belirlenmelidir.
- ✓ Saptamaların Bildirilmesi; bilgilendirme ne kadar hızlı olursa, düzeltmelerde o kadar hızlı gerçekleştirilebilir.
- ✓ Duruma Uygunluk Ve Yeterlilik; her bölümde yapılacak olan faaliyetlere uygun bir şekilde yönlendirilmelidir (Sökmen, 2011: 22-23).
- ✓ Esneklik; örgütsel ortam genelde hareketli ortamlardır. Bu nedenle kontroller bu hareketliliğe uygun bir şekilde yapılmalıdır.
- ✓ Ekonomiklik; yapılan kontroller harcanan miktara değer olmalıdır.
- ✓ Düzeltici Önlemlere Ulaştırmak; etkili bir kontrol sistemi, yapılan plan haricinde gelişen olaylar olduğunda bunları düzelterek önlemlerde alınmalıdır (Hodgetts, 1999: 245-246).

#### **2.2.4.10. Değerlendirme**

Değerlendirme planlama aşamasında belirlenen hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol etmektedir (Denizer, 2005: 492). Değerlendirmenin yönetimdeki görevleri, tüm organizasyon hedeflerinde başarıya ulaşmak için işlemlerini gözden geçirmek, personel performansını ölçmek ve eğitim programlarının etkinliğini değerlendirmek olarak ifade edilebilir. Buna karşı yöneticilerin sorması gereken soru ise şu olmalıdır, 'Nasıl daha iyi olabiliriz?'. Yönetici, işletmenin hedeflerine ulaşmış olup olmadığını değerlendirmelidir (Ninemeier, 1991: 48). Eğer, hedeflere ulaşamamışsa ya da işletme istenilen seviyeye ulaşamamışsa, değerlendirme işlevini devreye koyarak problemin ne olduğu bulunmalıdır. Problemin farkına varmak onu çözmek için atılan ilk adım olmaktadır. Ayrıca yöneticilerde kendilerini değerlendirmelidir. Böylece yöneticinin yetenekleri ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesi sağlamaktadır (Denizer, 2005: 492).

Değerlendirmenin içerdiği sorunlar, işle ilgili davranışlarla yeterli derecede ilgili olmaması ve personelin ne kadar iyi bir performans gösterdiğini tam olarak ölçemiyor olmasıdır. Yöneticilerin problemi ise, personeli nasıl değerlendirecek-



ri hakkında eğitilmemiş olmalarıdır. Bir yöneticinin iyi bulduğu performansı bir diğer yönetici beğenmeyebilir. Günümüzde dahi işle ilgili değerlendirmelerin, nasıl olması ve performans seviyesinin ne gerektirdiğini tam olarak açıklamak ve nitelemek için büyük bir zaman ve dikkat harcanmaktadır (Hodgetts, 1999: 253).

### **2.2.5. Yönetici Kavramı**

Her işletmenin ortak hedeflere dayalı olarak yönetilmeye ihtiyacı vardır. Yönetim örgütlerinde bir kişi ya da bir ekip, organizasyonun yönetimiyle ilgili vizyon ve misyon oluşturmaktadır. Bu yönetici ya da yöneticiler organizasyon için amaç, politika ve ilke belirleyerek; yönetsel kararlar alır ve organizasyon içinde birimler ve çalışanlar arasında uyum ve işbirliğini temin etmeye çalışmaktadırlar. Böylece bir düzen kurulmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle yönetim birimlerinde organizasyonda, amaç, politika ve ilkelerine uygun davranışlara sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Deliveli, 2010: 45).

Yönetici, işletmede bir bölümün ya da hizmetin sorumlusu olarak görev yapan ve bu göreviyle ilgili günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan kişi olarak tanımlanmaktadır. Yönetici, organizasyonda amaçları doğrultusunda beşeri, fiziki, finansal ve bilgi kaynaklarını planlayan, organize eden, yöneltten, koordine eden ve kontrol eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2013: 127). Yönetici, işletmede var olan bilgilere, kendi yetenek ve becerilerini ekleyerek yöneticilik işini yapan kişidir (Koçel, 2011: 63). Yönetici beşeri kaynaklar kadar maddi kaynaklar ve zamanı da üretim faktörü olarak kullanmak ve iş gören emeği ile birleştirmek zorunda olan kişidir (Eren, 2001:7).

Yönetici terimi hakkında birçok tanım yapılmıştır. Son yıllarda ise yöneticilikle ilgili tanım ve terimlerde değişiklikler meydana gelmiştir. Yönetim faaliyetlerinin gelişmesiyle beraber yönetici terimi yerine farklı terimler (lider, koç, kolaylaştırıcı, mentor, mümkün kılıcı, destekleyici) kullanılmaya başlanmıştır. Tüm tanımlar incelendiğinde ise ortak nokta, işletmeyi amaçlarına ulaştırırken, çalışanlar arsında uyum sağlamak ve kaynakları iyi kullanmak zorunda olan kişidir denilebilir.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için yöneticilerin sürekli olarak, çabuk, hızlı ve isabetli kararlar vererek dinamik olan ekonomik, toplumsal ve siyasi değişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurması gerekmektedir. İşletmelerin bulunduğu ortamlar sürekli değişim halinde olduğundan, yöneticinin çevrede oluşan değişimlere hızlı bir şekilde cevap vermesi gerekmektedir. Bu yüzden yöneticilerin işletmede başarılı olabilmeleri için bir takım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Arslan, 2013: 10).

### **2.2.5.1. Yöneticinin Taşınması Gereken Özellikler**

Bir yöneticinin, işletmede etkili olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir ve sahip olunan bu özellikleri şöyle sıralanabilir;

- ✓ Yönetici birçok konuda uzmanlaşmış yani bilgi sahibi olmalıdır,
- ✓ Yönetici sahip olduğu bilgileri detaylandırabilmeli ya da daraltabilmelidir,
- ✓ Meydana gelen bir olayı iyi analiz edebilmelidir,
- ✓ Yönetici, meydana gelebilecek olumlu ya da olumsuz olayları önceden sezebilmelidir,
- ✓ Yönetici, çalışanlar arasında meydana gelen olaylarda iyiyi kötüden, haklıyı haksızdan ve doğruyu yanlıştan ayırabilmelidir (Paşaoğlu,2013: 14),
- ✓ Akıl ve duygu arasındaki dengeyi kurabilmelidir,
- ✓ Ortamdaki değişikliklere ve değişik kişilere uyum sağlamalıdır,
- ✓ Yönetici, vereceği kararlarda dikkatli olmalıdır,
- ✓ Birçok konu ve olayları, yerinde ve zamanında fark ederek önlemini almalıdır,
- ✓ Yaptığı işlerde düzeli ve tertipli olmalıdır,

- ✓ İşleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında yapmalı veya yaptırmalıdır,
- ✓ Yapılan işlere gereken önemi vererek ciddiye almalıdır (Eren,2001: 10),
- ✓ Dış görünüşüne önem veren, enerjik ve dinamik olmalıdır,
- ✓ Akıcı konuşan, kararlı ve iletişimi kuvvetli olmalıdır,
- ✓ Toplum ilişkilerinde rahat, değişken durumlara ayak uydurma ve ikna yeteneği güçlü olmalıdır (Özsalmanlı, 2003: 143).

### **2.2.5.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yönetici**

Son yıllarda, yiyecek içecek işletme sahibi olmanın çekici gelmesi ve bir başka kişinin emri altında çalışmayacak olma düşüncesi girişimcileri işletme sahibi ya da yöneticisi olmaya yönlendirmektedir (Lundberg, 1989: 240). Bunun sonucunda yiyecek içecek işletmeleri hızla gelişmeye ve artmaya başlamıştır. İşletme sayısındaki artış, rekabeti güçlendirirken işletme yönetiminde de değişiklikler yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Önceleri yönetici ve işletme sahipleri aynı kişiler iken daha sonraları ayrılmaya başlamıştır. Bunun sonucunda yiyecek içecek işletme yöneticileri ortaya çıkmış ve profesyonel yöneticiler olarak adlandırılmaya başlanmıştır.

Yiyecek içecek işletmelerinde genel olarak üç seviye yönetici bulunmaktadır; üst kademe yöneticiler, orta kademe yöneticiler ve alt kademe yöneticiler. Bu aşamaların belirlenmesi ise işletmeden işletmeye değişebilmektedir.

- **Üst kademe yöneticiler:** Uzun aşamalı planlar ve amaçlarla ilgilenmektedirler. Rakiplerin yaptığı değişiklikleri, ekonomideki durgunluğu vb. ortamda ortaya çıkan fırsatları ya da tehlikeleri kollamaktadırlar.
- **Orta kademe yöneticiler:** Emir halkasının ortasında yer almaktadırlar. Organizasyonda gerçekleşen aşağı ve yukarı haberleşme ağında anahtar konumundadırlar. Alt ve orta kademedeki yöneticileri denetlerler.

- **Alt kademe yöneticiler:** Üst kademedeki yöneticileri temsil ederler ve çalışanların sorun ve isteklerini üst kademeye aktarmakla görevlidirler. Ayrıca, teknik becerileri diğer yöneticilerden daha fazla kullanmaktadırlar (Ninemeier, 1991: 24).

Yiyecek içecek işletmesinde bulunan yöneticilerin görev ve sorumlulukları şöyle sıralanabilir (Koçak, 2012: 38) ;

- ✓ Yiyecek içecek departmanında çalışan personelin uyum içerisinde çalışmalarını sağlamak,

- ✓ İşletmenin karlılığını sağlamak için yiyecek içeceklerle alakalı politika prosedürlerin bilmek,

- ✓ Düşük maliyetle, en iyi ve kaliteli servis sunulmasını sağlamak,

- ✓ Düzenli kontroller yaparak oluşacak aksaklıkları düzeltmek,

- ✓ Yiyecek içecek bütçesini hazırlamak,

- ✓ Haftalık ve aylık iş durumunun kontrolünü yapmak,

- ✓ Çalışan personellerin eğitimleriyle ilgilenmek,

- ✓ Menü hazırlama çalışmalarını düzenlemek,

- ✓ Demirbaş ve malzeme envanterini çıkarmak,

- ✓ Yiyecek içeceklerin gelir ve giderlerinin analizlerini incelemek, bütçe ve tahminlerde öngörülenleri kıyaslamaktır.

Bu görevlerinin dışında yiyecek içecek işletme yöneticisi, işletme sahibine karlılık hakkında hesap verirken aynı zamanda da müşterilere temiz, lezzetli, güler yüzlü servis ve samimi bir atmosferde uygun fiyatlarla hoş vakit geçirmelerini sağlamakla yükümlüdür. Yönetici bu aşamaları gerçekleştirirken emri altında bulunan birçok çalışmanı mevcuttur. Bu çalışanların düzenli ve uyumlu çalışabilmeleri için belli bir sistem dahilinde hareket etmeleri gerekmektedir.

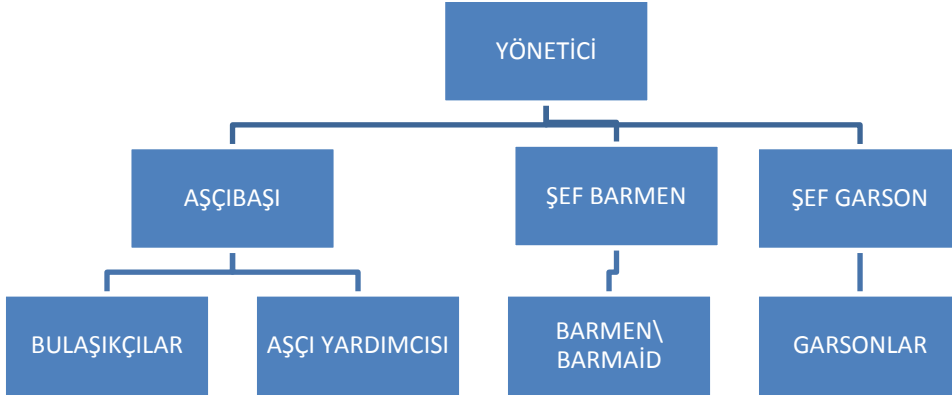
## 2.2.6. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Organizasyon Yapısı

Yiyecek içecek işletmelerinde, hizmetin aksamasını önlemek, müşteri tatmini sağlamak için işletmede yapılması gereken bir takım düzenlemeler bulunmaktadır. Bu düzenlemeler ise organizasyon olarak adlandırılmaktadır. Genel olarak organizasyon, kişilerin tek başlarına uygulayamayacakları amaçları, başkaları ile birleşerek bir grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek ortaya çıkarmalarını sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2011: 183). Yiyecek içecek işletmelerinde organizasyon ise, yapılacak işlerin incelenmesi, belirlenmesi, işleri yapacak olan kişilerin görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, kişiler ve departmanlar arasında iş akışının sağlanması için yapılan düzenlemeler olarak tanımlanmaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinde organizasyonun temel amacı, yeterli ve dengeli beslenmeyi sağlamak, müşterileri sosyal ve psikolojik olarak tatmin etmek, işletme için ekonomik ve kar elde etmesini sağlayacak iyi bir yiyecek içecek hizmeti sunabilmektir (AEGM, 2012: 13).

Yiyecek içecek işletmelerinin büyüklüğü ve nitelikleri, organizasyon yapısını etkilemektedir. Bundan dolayı organizasyon geliştirilirken, yiyecek içecek işletmesinin gerçekleştirmek istediğı hedefler dikkate alınmalıdır. Organizasyon şeması, işletmede bulunan çeşitli çalışanların konumları arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu gösteren tablodur. Bu tablolar hazırlanırken şu kurallara dikkat etmek gerekmektedir;

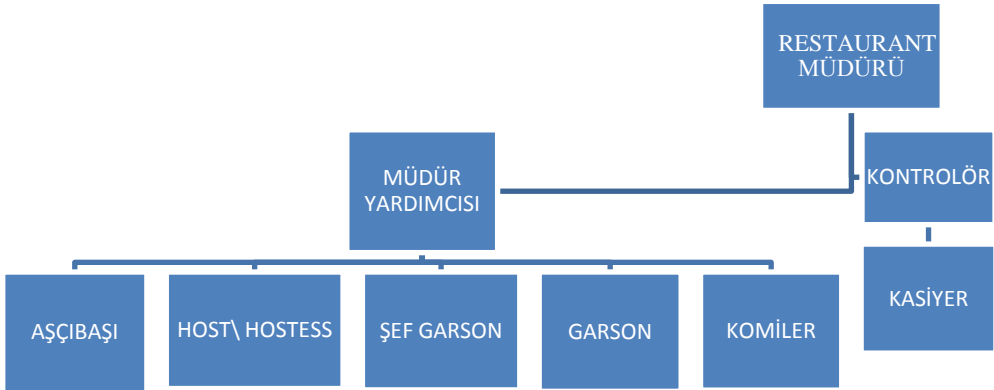
- ✓ Bir astın sadece bir üstü olmalı,
- ✓ Her üstün yöneteceği personel sayısını belirli olmalı,
- ✓ Kaynak kullanımı ile ilgili herkese yetki verilmemelidir.

Yiyecek içecek işletmelerinde oluşturulacak organizasyon yapıları kâğıt üzerinde kalabilir ve uygulamalar farklı olabilir. Bu yüzden oluşturulan organizasyon şemaları düzenli olarak güncelleştirilmelidir (Koçak, 2012: 34). İşletmelerin yapılarına, amaçlarına, büyüklük ve küçüklüklerine göre birden fazla organizasyon şeması oluşturmak mümkündür. Aşağıda ise sadece küçük, orta ve büyük boyutlu restoran şemalarına yer verilmektedir.



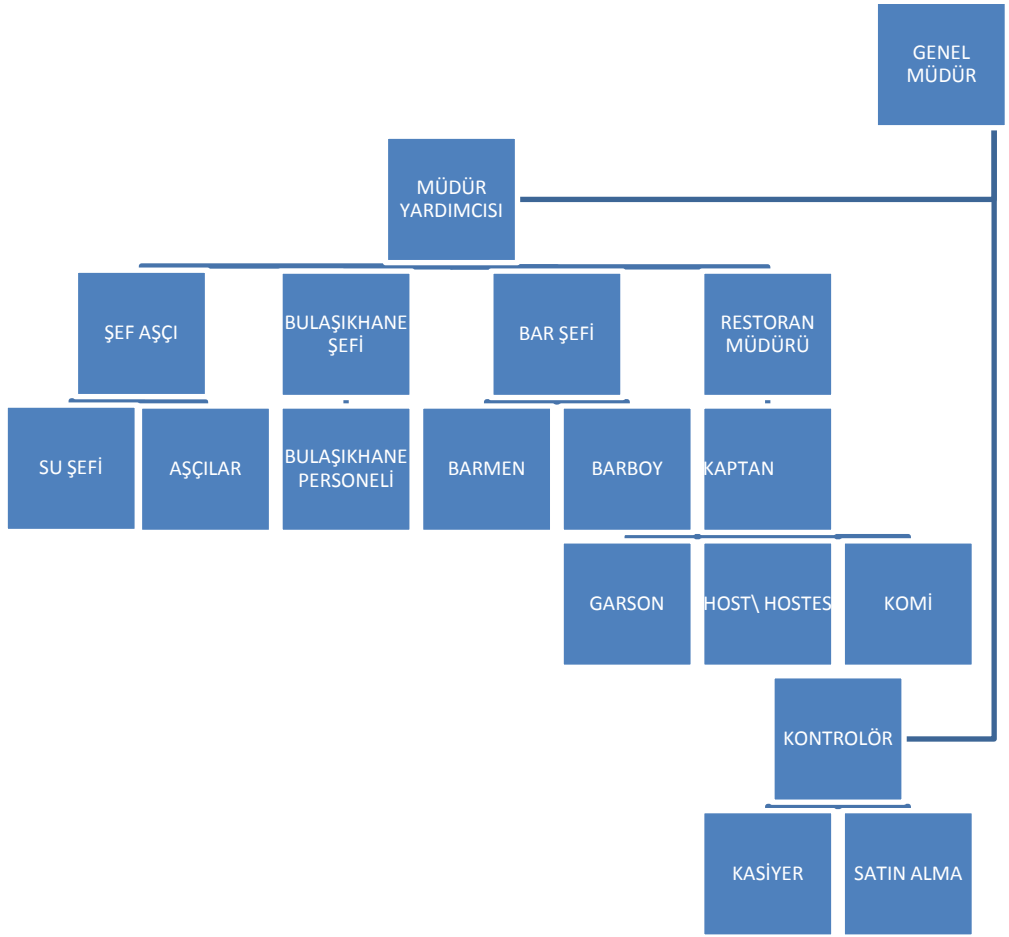
Kaynak: Ninemeier, J. D. (1991) Management of Food and Beverage Operations, The Educational Institute of AH&MA: Michigan

**Şekil 2.1:** Küçük Boyutlu Restoran Organizasyon Şeması



Kaynak: Ninemeier, J. D. (1991) Management of Food and Beverage Operations, The Educational Institute of AH&MA: Michigan

**Şekil 2.2:** Orta Boyutlu Restoran Organizasyon Şeması



Kaynak: Ninemeier, J. D. (1991) Management of Food and Beverage Operations, The Educational Institute of AH&MA: Michigan

**Şekil 2.3:** Büyük Boyutlu Restoran Organizasyon Şeması

Yiyecek içecek işletmelerinin organizasyon şemaları incelendiğinde tüm birimlerin restoran müdürüne ya da genel müdüre bağlı olduğu görülmektedir. Alt birimler üst yönetimin emir ve kurallarından çıkamamaktadırlar. Küçük restoran işletmelerinde mutfak, bar ve servis departmanları bulunmaktadır. Bu departmanlardan sorumlu olan kişiler ise aşçıbaşı, barmen ve garsondur. Orta büyüklük' deki restoran işletmelerinde restoran müdürünün alt biriminde çalışan muhasebe departmanı ile restoran müdür yardımcısı bulunmaktadır. Bu büyüklükteki restoranlarda kasiyer hariç tüm departmanlardan restoran müdür yardımcısı sorumludur. Büyük restoranları incelediğimizde ise, alt birimlerde çalışan sayısını arttığını, departmanların genişlediğini görmekteyiz. Diğerlerinden farklı olarak satın alma departmanı da bulunmaktadır. Restoranlarda hiyerarşi sistemi bulunmaktadır. Hiçbir çalışan üstüne haber vermeden değişiklik, karar verme vb. yetkilere sahip değildirler. Organizasyon işleyiş tarzları aynıdır tek farkları büyüklükleri ve departman sayısının değişmesidir.

#### **2.2.6.1. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yöneticilerin Görev Tanımları**

Yiyecek içecek işletmelerinde görev alan genel müdür, müdür, restoran müdürü vb. yönetici pozisyonunda bulunan çalışanların inovasyon hakkında ne düşündükleri ve uygularken hangi yolları izledikleri hakkında bilgi edinmek istenmektedir. Yöneticilerin, işletme içinde yaptıkları değişimlerin ne amaçla yaptıkları ve neden yaptıkları önemlidir. Bu yüzden, işletmede yapılan inovasyonların kim tarafından ve nasıl uygulandığı da önemlidir. İnovasyon uygulamalarını üstlenen yöneticilerin, astlarına inovasyonu nasıl aktardığı ve uygulattığı da önem arz etmektedir.

##### **a) Restoran Müdürü**

Restoran müdürü, her şeyden önce çok iyi servis bilgisine ve genel kültüre sahip olmalıdır. Protokolü çok iyi bilmeli ve seçkin davranmalı, tüm çalışanlarına örnek olacak davranışlar sergilemeli, gerekli olan yabancı dil veya dillere sahip olmalı ve yemekler hakkında çok iyi bilgisinin olması gerekmektedir. Bunların dışında, çalışanların koordineli ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlamak, işletme karlılığının artmasını sağlayacak politika ve prosedürler oluşturarak departmanı bu doğrultuda yönetmek, düşük maliyetle kaliteli hizmet sunabilmek için satın



alma, teslim alma, hazırlama ve servis aşamalarındaki aktiviteleri denetlemek ve yönetmek, bütçe hazırlamak, aylık iş durumunu gözden geçirmek, departmanların

sorunları ile ilgilenmek, menü hazırlama çalışmalarında bulunmak ve fiyat belirlemek, demirbaş ve malzeme envanterlerinin kontrollerini yapmak, gelir ve giderlerin günlük, haftalık ve aylık analizlerini yaparak bütçe ve tahminlerde öngörülerini karşılaştırmak ve sapmaların nedenlerini bularak önlem almak vb. sorumlulukları olan yöneticilerdir (Koçak, 2012: 38).

#### **b) Restoran Müdürü Yardımcısı**

Restoran içerisinde yer alan tüm birimlerin işleyiş ve yönetimi konusunda restoran müdürünün sorumluluklarını paylaşmaktadır (Koçak, 2012: 38). Devamlı olarak servisi ve servis elemanlarını kontrol ederek, çalışanların verilen işleri uygun, düzgün bir şekilde yapıldığından emin olmak ve servis operasyonunu en iyi kaliteye ulaştırarak sürekliliği sağlamak, restoranın servise hazır olup olmadığını emin olmak, konuk şikayetleri ile ilgilenmek, servis çalışanlarına eğitim vermek (Sökmen, 2011: 47), restoranın günlük işlerinin koordine edilmesine yardımcı olarak denetlemede bulunur ve restoran müdürüne rapor vermek görevleri arasındadır (Koçak, 2012: 38).

#### **c) Aşçıbaşı**

Yiyeceklerin standart olarak hazırlanıp üretilmesini sağlamak ve mutfağın yönetim ve organizasyonundan sorumlu olan kişidir. Ayrıca menü planlamasını ve menüde yer alacak yiyeceklerin reçetelerini hazırlayarak bu doğrultuda eğitim programları hazırlamak ve uygulamak, gerektiğinde personel alımında bulunmak, eksik ekipman ve araç gereç ile malzeme listelerini hazırlayarak satın alınmasını sağlamak vb. sorumlulukları bulunmaktadır (Sökmen, 2011: 57).

#### **d) Aşçıbaşı Yardımcısı**

Aşçıbaşı yardımcısı, aşçıbaşı olmadığı zamanlarda onun görevini üstlenir. İş bölümünün yapılmasında aşçıbaşına yardım eder, mutfak personelinin eğitiminde görev alır, aşçıları ve genç aşçıları sürekli izleyerek uygun yöntemi kullanıp kullanmadıklarını takip eder, gördüğü aksaklıkları zamanında fark ederek düzeltir.

meye çalışır, genç aşçıların yetişmesi için uygun bilgileri zamanında aktarır, aşçıbaşının direktifleri doğrultusunda menülerin çıkarılmasını izler, tüm mutfağı kontrol altında tutar, yemeklerin hazırlanması ve servise verilmesi sırasında hijyen şartlarına uyup uyulmadığına dikkat eder, sunuma dönük görsel çalışmaları yapar, yapılan çalışmaların günlük menüye ve sunuma uygunluğu konusundaki tüm önlemleri alır, hazırlanacak özel yemekler, toplantı yemekleri, diyet yemekleri konusundaki çalışmaları takip eder, özel yemeklerin miktar ve sunumuna dönük çalışmaları değerlendirir, bu konuda yiyecek içecek bölümü ile işbirliği halinde olur (AEGM, 2012: 23).

#### **e) Şef Garson**

Restoran müdürüne karşı sorumluluğu olan şeftir. Şef garsonun, iyi bir servis bilgisine sahip olması, görgü ve protokol kurallarını bilmesi ve uygulaması, insan psikolojisinden anlaması, yabancı dil bilmesi, otoriter ve eğitici olması gerekmektedir (Koçak, 2012: 43). Bunların dışında, görevli bulunduğu bölümde, müşterilere karşı işletmeyi temsil etmek, işlerin aksamamı için, çalışanlar arasında iş bölümü yapmak, rezervasyonları kabul etmek, müşterileri karşılamak, sipariş almak, mutfak ve servis personeli arasındaki iletişimi sağlamak vb. sorumlulukları bulunmaktadır (Sökmen, 2011: 48-49).

#### **f) Kaptan (Şef Garson Yardımcısı)**

Kaptan, restoranda gözetmen gibidir ve restoranın belirli bir bölümünden sorumludur. Kaptan sorumlu olduğu kısımlarda, personelin daha verimli bir performans göstermesi için çalışır. Yiyecek ve içecek hakkında sağlam bir bilgiye sahip olmalı ve müşterilere menü hakkında yeterli bilgi verebilmelidir. Müşterilerin siparişini almak ve etkin bir satış elemanı olmak ile sorumludur (B.Sc., 2008: 24). Ayrıca garsonlar ile çalışacak komileri belirlemek, servis akışını takip etmek ve gerektiğinde garsonlar gibi servise dâhil olmak görevleri arasındadır (Koçak, 2012: 43).

#### **g) Şef Barmen**

Barın idaresi şef barmenin sorumluluğu altındadır. Şef barmen, en az iki yabancı dil bilmek zorundadır ve iyi bir psikolog olmalı, düzgün bir fiziğe sahip

olmalı, görgü kurallarını bilmeli ve müşterilerle diyalogları düzgün olmalı ve içki-lerin kökeninden yapılışına kadar olan süreçleri bilmesi gerekmektedir. Bunların dışında, barın düzenli çalışmasını sağlamak, personelin çalışma saatlerini ayarlamak, müşterilerle ilgili tüm sorun ve isteklerle ilgilenmek, her ay barın genel sayımını yapmak, bar personelinin eğitimiyle ilgilenmek vb. sorumlulukları bulunmaktadır (Koçak, 2012: 46-47).

### **2.2.7. Restoran İşletmelerinde Uygulanmış İnovasyon Örnekleri**

Restoran işletmelerinde uygulanan birçok inovasyon bulunmaktadır. Uygulanan bu inovasyonlar dört gruba ayrılmaktadır. Ayrılan bu gruplar aşağıda örneklerle açıklanmaktadır.

#### **a) Ürün\ Hizmet İnovasyonu Örnekleri**

✓ İsviçreli Stefan Weisner, gastronomi fuarında yapmış olduğu performansta insanlara yenilikleri doğada bulabileceklerini göstermiştir. Bu fuarda ‘tahta ile yiyecekleri tütsüleme’ teorisini kullanarak Weisner, ağaçtan çıkan karbon kömürü ya da tahtanın külü ya da dumanını yemeklere nasıl kattığını anlattı. Weisner, ‘tahta fiçının, şaraba güzel bir tat verdiğini biliyoruz. Aynı zamanda, yemeğe de müthiş bir lezzet verebilir’ açıklamasını yaparak morötesi ışıklı bir fırında tahta üstünde somon fileto pişirip kiraz ağacı ile tütsüleyerek katılımcıları şaşırtmıştır. Weisner bu yemeğin Haiku adlı bir Japon şiirinden ve dağların seslerinden ilham aldığını söyleyerek yemeği 7 dakikada pişirmiştir (www.trtturkhaberdar.com).

✓ Restoranlardaki bütün masalar aynı oranda talep görmez. Bazı masalar çok istek alırken, bazılarında oturmak istenmeyebilir. Özel günlerde, özel misafirler için, mekândaki en özel masaları seçmek istenebilir. Grup halinde yemek ya da doğum günü gibi ortak bir aktivite söz konusu ise, masaların şeklini görmek ve yuvarlak, kapıdan uzak olan bir masadan yana tercih kullanmak istenebilir. İspanya’da bir restoran bu soruna yenilikçi bir çözüm bulmuştur. Restoranın internet sitesindeki krokisi, müşterilerinin istedikleri masayı seçmesine imkan sağlamış. Böylece müşteriler manzarasına, büyüklüğüne, sigara içme tercihlerine göre masalarını rahatlıkla belirleyip rezervasyonlarını tamamlayabilmektedir.

Bu uygulama aynı zamanda rezervasyonların şeffaf bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır. (<http://isfikirleri.neisyapsak.com/yeni-is-fikirleri-girisimcilik>)

✓ İlk kez gidilen restoranlarda, yaşanan sıkıntı sipariş verilecek yemeğin neye benzeyeceğini öngörememektir. Her ne kadar menüler üzerinde yemeklerin fotoğrafları olsa da, o çekilen fotoğrafın masamıza gelecek olanla arasında genelde dağlar kadar fark olmaktadır. Fransa’da Livemenu, tablet üzerinde menülerin gösterilmesine dair bir çalışma başlatmış. Sipariş vermek istenilen yemeğin hazırlanışını da kısa bir video ile sunarak sürprizlerle karşılaşılması amaçlanarak farklı bir hizmet uygulanmaktadır (<http://sosyalmedyanedir.net>).

## **b) Süreç İnovasyonu Örnekleri**

✓ Garsonsuz lokanta, bu restoranda her şey otomatiktir. Siparişler yemek yenilecek masadaki dokunmatik ekrandan yapılmaktadır. Masanın üst tarafına kurulmuş platform sayesinde mönüden tercih edilen yiyecekler masaya gelmektedir. Ödemeyi yine masanın üzerine bulunan pos cihazıyla yapılmaktadır. (<http://bayilikbasvuru.com/garsonsuz-restoran-konsepti>)

## **c) Pazarlama İnovasyonu Örnekleri**

✓ Kadınlar, artık Londra’da sadece kendi hizmetlerine tahsis edilmiş şık bir restoranda, dilediklerince vakit geçirebilmektedirler. Her yıl milyonlarca turiste ev sahipliği yapan bu şehirde sadece kadınların girebileceği bira evi (Dea Latis), biftek restoranı (STK) ve gece kulübü ( Sorority Club) daha önce açılmıştır. Ayrıca sadece kadınların hizmetine verilmiş diğer restoranlara; Las Vegas, Dubai ve Çin’in Zhengzhou şehri gibi birçok önemli noktada rastlamak mümkündür (<http://elitstil.com/2013/01/16/yeni-trend-kadınlara-ozel-restoranlar>).

✓ Avrupa’da çoğu iyi restoranın ‘Şef Masası’ adını verdikleri özel bir konseptleri var. Bu masa, mutfağın tam ortasında bulunmaktadır. Sıcaklığı hissettiğiniz, tüm servis kargaşasını gözlemlediğiniz bir noktadadır. Bu masalar için restoranın standart mөнüsünden farklı bir şey hazırlanmaktadır. Her sunulan yemeği, farklı bir şef masaya giderek en ince ayrıntısına kadar anlatmaktadır. Şef Masası’nda oturan misafirler, şeflerle konuşmak ve bir şekilde iletişim halinde olmak için burayı tercih etmektedirler. Şef Masası hem şefler hem de misafirler

için güzel ve farklı bir renk oluşturmaktadır. Şefin kendine ve ekibine güvenini simgeleyen bu masa, misafirlere ise monotonluktan uzaklaşmak için değişik bir hava sunmaktadır (<http://www.hobimlemutluyum.com/haber>).

✓ New York'ta yeni açılan bir restoran müşterilerinin çektiği yemek fotoğraflarıyla 'Instagram Menüsü' hazırlamıştır. Restoran işletmecisi, gelen müşterilerin sipariş ettikleri yemeklerin fotoğrafını çekip sosyal medyada paylaştıklarını fark etmiş ve bu gözlemden yola çıkarak, fotoğraf paylaşım uygulaması Instagram'da özel bir etiket yaratarak müşterilerinden yedikleri yemekleri paylaşımlarını istemiştir. Bu uygulama sayesinde menüye bakarak ne yiyeceğine karar veremeyen müşteriler artık Instagram'daki fotoğraflara bakarak seçimlerini daha kolay yapabilmektedir. Restoranın sahibi Felipe Donnelly "İnsanlar yediklerinin fotoğrafını çekmeyi seviyor. Sosyal medya uygulamasını yardımcı ve eğlenceli bir menüye dönüştürdük. Herkes bunun çok akıllıca ve yaratıcı olduğunu söylüyor" açıklamasını yapmış ve yakında fotoğraf paylaşımlarının altına yemekler hakkında kritik yazmanın da mümkün olacağı belirtmiştir (<http://www.ntvmsnbc.com>).

#### **d) Organizasyonel İnovasyon Örnekleri**

✓ Çin'de yapılan "Özel Sınıf" adı verilen odacıklarda yemek yemeye ilgi giderek artmıştır. 6 özel odası bulunan restoranda 110 müşteriye hizmet verilebilmektedir. Yumurtalar müşteriler oturduktan sonra kapanıyor. İçi özel olarak dizayn edilen ve ışıklandırılan yumurtalarda ise Çin'e özgü yemekler sunulmaktadır. (<http://morfikirler.com/yazi/lokanta-masalari-icin-inovasyon-orneği>).

✓ Wageningen Üniversite'sindeki Avrupa'nın en büyük gıda araştırma merkezi bulunmaktadır. Futurum adlı restoranın sıradan görünümünün arkasında 4 milyon dolarlık teknolojik donanım ve yemekhane personelinin dışında sürekli çalışan 20 de uzman araştırmacı bulunmaktadır. Her gün bu restoranda öğle yemeğini yiyen katılımcılar bu araştırmaların parçası olmak için gönüllü kayıt olmuş üniversite çalışanları veya dışarıdan kayıtlı müşterilerdir. Yemek yiyenler bir süre sonra deneysel bir gözlemin içerisinde olduklarını unutup doğal davranışlara yönelmektedirler. Sürdürülen araştırmaların sayısı ve türü ise çok çeşitlidir. 40 özel kamera ile çiğneme hızından, tabakta bırakılan yemeğin miktarına, detaylı yüz ifadelerinden, ses tonuna kadar birçok detay psikolog ve davranış bilimcilerce

incelenabilmektedir. Ortamın kokusu, ışık türü, renkleri, masadaki objeler, mobilyalar, ses ve müzik durumu bu deneyde yemek yeme davranışlarına etkisi ölçülen kontrol altındaki değişkenlerdir. Yeşil tonlarda ışığın sebze seçimini artırdığı, mavi tonların deniz ürünü tüketimine eğilimi artırdığı, masadaki meyve kokusunun kalori alımını azalttığı teorileri üzerinde çalışılan konulardan bazılarıdır. Nabız ölçerli sandalyeler ve kasa önünde dururken kilonuzu kaydeden yere gömülü tartılar bulunmaktadır. Çevresel etkenlerin yanı sıra tüketilen besinlerin etiketleri, içerikleri ve besin değerleri de ayrıca araştırma konusu olabilecek kadar iyi hazırlanmış bir deney düzeneği söz konusudur. Avrupa'nın en büyük ve en ilginç araştırma merkezinde çalışılan fonksiyonel besinlerden birkaç örnek vermek gerekirse; omega 3 içeren beyin gelişimi desteği ekmek ve pizzalar, yemek sonrası yağların emilimini azaltan çaylar, kilo vermeye yardımcı çerezler, kendiliğinden çözünüp doğada yok olan bio paketler ve vb. birçok gıda bulunmaktadır (<http://www.ozgunform.com>).

### **3. İSTANBUL BÖLGESİNDEKİ RESTORAN İŞLETMELE- RİNDE YÖNETİCİLERİN İNOVASYON ANLAYIŞI VE UY- GULAMA STRATEJİLERİ**

Bu bölümde, yöneticilerin inovasyon hakkındaki düşüncelerine anket yolu ile ulaşılmış ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği T test varyans analizi (ANOVA) ve frekans analizleri ile ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı, yiyecek içecek sektörü içerisinde bulunan birinci sınıf restoranlarda yöneticilik yapan kişilerin inovasyona bakış açılarını öğrenmek ve ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla birlikte yöneticilerin bakış açılarını demografik özellikler arasında farklılık olup olmadığını saptamaktır. Bu genel amaç etrafında diğer amaçlar ise şu şekilde sıralamak mümkündür;

- İnovasyonun yöneticiler için ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkarmak,
- İşletme içerisinde inovasyonun ne kadar etkin olduğunu saptamak,
- Yöneticilerin inovasyon uygulamaya yönelik düşüncelerini saptamaktır.

#### **3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

İnovasyon kavramı, işletmelerdeki işlemler, yapılan düzenlemeler veya işletme için önemli olan farklılaştırılmış ürün/hizmet, süreç ve organizasyonel yapının yeni bir pazarlama yöntemi ile meydana getirilmesi şeklinde ifade edilmektedir.

İnovasyon rekabet gücünü temsil etmektedir. Üretilen ürünlerin giderek birbirlerine benzemeye başlaması, pazarda meydana gelen küreselleşme, üretilen ürünlerin tüketicinin istediği biçimde ve ekonomik yöntemlerle piyasaya dağıtılması ve ekonomik usullerin yaygınlaşması işletmeleri inovasyona sürüklemektedir. İşletmeleri inovasyona yönelten nedenler arasında, işletme performansını art-

tırmak ya da rekabet edebilmek, tanınmayı sağlamak, ürün yelpazesini genişletmek, kar oranını artırmak, işletme çalışanlarının motivasyonunu yükselterek üretimi artırmak ve işletmede yaratıcı iş görenlerin var olmasını sağlamak vb. etkenlerin var olduğu söylenebilir. Müşteri talepleri, inovasyonun işletmede gün geçtikçe önemli hale gelmesine neden olmaktadır ve söz konusu talepleri karşılayabilmek için yaratıcı fikir ve uygulamaya gerek duyulmaktadır. Bu yüzden işletmeler inovasyon yapmak zorunda kalmaktadırlar. Günümüzde ise tüketicilerin, sıradanlıktan uzak, estetik ve görselliği ile ön plana çıkan yeni donanımlara ilgi duyması ve en önemlisi, istek ve arzularındaki ani ve hızlı değişimlerin ortaya çıkması inovasyonu daha da zorunlu hale getirmiştir.

Restoran işletmelerinde de inovasyon kavramı gün geçtikçe değer kazanmaya başlamıştır. Müşterilerin isteklerini ve beklentilerini karşılamak zorunda olmaları, sürekliliği sağlamaya çalışmaları, karlılık oranlarını arttırmayı istemeleri, farklı olmayı başarabilme istekleri işletmelerde inovasyonu önemli ve etkin hale getirmektedir. Restoranlarda inovasyonun değer kazanmasıyla beraber turizme de katkısı olan restoran işletmeleri, turizmin hareketlenmesine katkıda bulunacaktır. Ayrıca literatür incelendiğinde inovasyonun restoran işletmelerine yönelik yapılan çalışmaların kısıtlı kaldığı görülmüştür. Bu yönde literatüre katkıda bulunmak ve restoran yöneticilerinin bilgi edinmesine yardımcı olmak, bu araştırmanın önemini ortaya koymaktır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Araştırmada, İstanbul'da bulunan turizm işletme belgesine sahip birinci sınıf restoranlardaki yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bunun nedeni, birinci sınıf restoranlardan daha somut ve detaylı bilginin alınabileceği düşünülmüştür. İstanbul İl Kültür ve Turizm Bakanlığında alınan verilere göre İstanbul ilinde Turizm İşletme Belgeli Yeme İçme Tesisleri listesinde 136 tane birinci sınıf restoran bulunmaktadır. Hazırlanan anket formu, bu listedeki restoranlara bırakılmış, ancak işletme müdürlerinin yoğunluk nedeniyle veya anket formunu doldurmak istememeleri nedeniyle 70 işletmeye ulaşılmış, bunlardan da sadece 61 işletmeden sağlıklı bilgi alınabilmiştir. Anketin uygulandığı ilin büyük olması, restoranların dağınık bir şekilde konumlanmaları, zaman ve maliyet kısıtlamalarından dolayı daha fazla işletmeye ulaşılamamıştır.



Araştırma İstanbul ilinde bulunun Beşiktaş, Beyoğlu, Fatih, Üsküdar, Kadıköy, Ümraniye ilçelerinde bulunan restoran işletmelerinde uygulanmıştır. Anket katılımcılarının var olan özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmayarak veri toplanmış, var olan durum hakkında katılımcıların görüşleri alınmaya çalışılmıştır.

### **3.3.1. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın hipotezleri aşağıda verilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Restoran yöneticilerinin inovasyona bakış açısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2</sub>:** Restoran yöneticilerinin inovasyona bakış açısı eğitime göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3</sub>:** Restoran yöneticilerinin inovasyona bakış açısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4</sub>:** Restoran yöneticilerinin inovasyona bakış açısı yöneticilik yaptıkları süreye göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>5</sub>:** Restoran yöneticilerinin inovasyona bakış açısı işletmedeki konumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>6</sub>:** Restoran yöneticilerinin inovasyona bakış açısı işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

## **3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırma veri toplama tekniklerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Nicel yöntemlerden biri olan anket yöntemi, bilgiye kolay ve hızlı ulaşımı sağlayan bir yöntem olduğu için tercih edilmiştir. Katılımcılardan ankete kendi görüşlerini belirtmeleri rica edilmiş ve anketin kişi ve işletme olarak değerlendirilmeyeceği belirtilmiştir.

Hurt, Joseph ve Cook (2013), Gökteş (2009) ve Cengiz (2012) tarafından yapılmış konuyla ilgili çalışmalar taranmış, ilgili çalışmaların anket sorularından

çalışmaya uygun sorular seçilmiş ve anket formu oluşturulmuştur. Anketin ilk bölümünde restoran yöneticilerin inovasyona bakış açılarını değerlendirmek amacı ile oluşturulmuş 33 ifadeye yer verilmiştir. Ankete katılanların bu ifadeleri Likert tipi 5'li derecelendirmeli ölçekte işaretlemeleri istenmiştir. Anket, yöneticilerin bakış açısını ölçmeyi amaçlarken “kesinlikle katılıyorum” ile “kesinlikle katılmıyorum” aralığına sahip Likert ölçeği kullanılmıştır. İkinci bölümde ise 6 sorudan oluşan demografik özelliklerin belirlenmesine yardımcı ifadeler yer verilmiştir. Anket yoluyla elde edilen veriler bilgisayara aktarılarak ve SPSS 21 (Statistical Package for The Social Science) programı kullanılarak 61 anket formuna güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Cronbach alfa yöntemi, oluşturulan herhangi bir testin tüm sorularını dikkate alarak, testin genel güvenilirliğini belirleyen bir yöntemdir. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2010: 405);

- $0.00 \leq \alpha \leq 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha \leq 0.60$  ise ölçek güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 'da verilmiştir.

**Çizelge 3.1:** Restoran Hakkındaki Görüşlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	N
İnovasyon hakkındaki görüşler	0.846	33

Tablo 1 incelendiğinde, hesaplanan 0,846 Cronbach Alpha değerine göre araştırmada kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Yani restoranlarda yöneticilere yapılan bu anketin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Araştırmanın analiz kısmında ise yöneticilerin bakış açıla-

rını demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak için ilk önce frekans analizi yapılarak yüzde dağılımları belirlenmiş daha sonra ise tek yönlü varyans (ANOVA) testi uygulayarak demografik özellikleri ile inovasyona bakış açıları arasında anlamlılık olup olmadığı ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

### 3.5. BULGULAR ve YORUM

Aşağıda yöneticilerin, demografik özellikleri ile aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmak amacıyla analizler yapılmıştır.

#### 3.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizleri

Frekans analizi sonucunda konuya ilişkin elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

**Çizelge 3.2:** Yaş Durumuna İlişkin Frekans Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
21-30	15	24.6	24.6
31-40	26	42.6	67.2
41-50	17	27.9	95.1
51-60	3	4.9	100.0
Toplam	61	100.0	

Restoran yöneticilerinin yaş durumlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.2’de verilmiştir. Buna göre, restoran yöneticilerinin %24.6’sının 21-30 yaş aralığında, %42.6’sının 31-40 yaş aralığında, %27.9’unun 41-50 yaş aralığında, %4.9’unun ise 51-60 yaş arasında olduğu gözlenmektedir. Yaş dağılımlarına genel olarak bakıldığında restoran yöneticilerinin büyük çoğunluğunun 31-40 yaş arasında olduğu görülmektedir.

**Çizelge 3.3:** Cinsiyet Durumuna İlişkin Frekans Dağılımları

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>
Kadın	6	9.8	9.8
Erkek	55	90.2	100.0
Toplam	61	100.0	

Restoran yöneticilerinin cinsiyet durumlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.3’de verilmiştir. Buna göre, restoran yöneticilerinin %9,8’nin kadın, %90,2’sinin erkek olduğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımlarına genel olarak bakıldığında restoran yöneticilerinin büyük çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir.

**Çizelge 3.4:** Eğitim Durumuyla İlişkin Frekans Dağılımları

<b>Eğitim</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>
İlköğretim	1	1.6	1.6
Lise	22	36.1	37.7
Üniversite	31	50.8	88.5
Yüksek lisans	7	11.5	100.0
Toplam	61	100.0	

Restoran yöneticilerinin eğitim durumlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.4’de verilmiştir. Buna göre, restoran yöneticilerinin %1,6’sının ilköğretim, %36,1’in lise, %50,8’nin üniversite ve %11,5’inin de yüksek lisans mezunu olduğu gözlenmiştir. Eğitim durumuna ilişkin dağılımlara genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan restoran yöneticilerinin büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

**Çizelge 3.5:** Sektördeki Yöneticilik Süresi İlişkin Frekans Dağılımları

Sektördeki Yöneticilik Süresi	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
5 yıl ve altı	16	26.2	26.2
6-10	16	26.2	52.5
11-15	10	16.4	68.9
16-20	10	16.4	85.2
21 yıl ve üzeri	9	14.8	100.0
Toplam	61	100.0	

Restoran yöneticilerinin görev sürelerine ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.5’de verilmiştir. Buna göre, restoran yöneticilerinin %26,2’sinin 5 yıl ve altı , %26,2’sinin 6-10 yıl, %16,4 11-15 yıl, %16,4’ünün 16-20 yıl, %14,8’inin 21 yıl ve üzeri çalışmış oldukları gözlenmiştir. Yönetici pozisyonunda kaç yıldır çalıştıkları durumuna ilişkin dağılımlara genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan restoran yöneticilerinin büyük çoğunluğunun 5 yıl ve altı ve 6-10 yıl arası çalışmış oldukları görülmektedir.

**Çizelge 3.6:** İşletmedeki Pozisyonuna İlişkin Frekans Dağılımları

Pozisyon	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Genel müdür/müdür	22	36.1	36.1
Restoran müdürü	36	59.0	95.1
Aşçıbaşı	3	4.9	100.0
Toplam	61	100.0	

Restoran yöneticilerinin şu anda buldukları pozisyon durumuyla ilgili frekans analizi sonuçları Tablo 3.6’da verilmiştir. Buna göre, restoran yöneticilerinin %36,1’i genel müdür veya müdür, %59’u restoran müdürü, %4,9’u aşçıbaşı olarak çalıştıkları gözlenmiştir. Restoranda hangi statüde çalıştıklarına ilişkin dağılımlara genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğunun restoran müdürü olarak görev yaptıkları görülmektedir.

**Çizelge 3.7:**Mevcut İşletmedeki Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımları

<b>Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>
5 yıl ve altı	32	52.5	52.5
6-10	13	21.3	73.8
11-15	5	8.2	82.0
16-20	5	8.2	90.2
21 yıl ve üzeri	6	9.8	100.0
Toplam	61	100.0	

Restoran yöneticilerinin mevcut işletmede çalıştıkları süreye ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.7’de verilmiştir. Buna göre, restoran yöneticilerinin %52,5’sinin 5 yıl ve altı , %21,3’ünün 6-10 yıl, %8,2’sinin 11-15 yıl, %8,2’sinin 16-20 yıl, %9,8’inin 21 yıl ve üzeri aynı işletmede çalışmış oldukları gözlenmiştir. Kaç yıldır aynı işletmede çalıştıkları durumuna ilişkin dağılımlara genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan restoran yöneticilerinin büyük çoğunluğunun 5 yıl ve altı arası çalışmış oldukları görülmektedir.

### **3.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler**

Araştırmanın bu bölümünde restoran yöneticilerinin belirttiği görüşler belirlenmeye çalışılmış ve her bir maddeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler ortalama ve standart sapma cinsinden incelenmeye çalışılmıştır.

**Çizelge 3.8:** Restoran Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Yenilikçi bir firma olduğumuzu düşünmekteyim	1.56	0.963
Yenilik isimin önemli bir parçası haline gelmiştir	1.73	0.946
Yenilik uygulamalarının birçok işimizi kolaylaştırdığını düşünmekteyim	1.62	0.897
Yeni fikirler uygulanırken çalışanlardan destek almaya özen gösteririm	1.91	1.053
Çalışanlarımızın yeniliklere uyum sağlaması için eğitimler verilmektedir	1.81	1.016
Geleneksel işletmeciliği desteklemekteyim	2.56	1.285
Yenilik fikirlerinin geliştirilmesi için çalışanları teşvik etmekteyim	1.81	1.132
Yenilik uygulamalarını engelleyen nedenler var	2.37	1.127
Yeni ürün üretiminin etkilerinin her zaman olumlu olduğunu düşünüyorum	2.38	1.090
Yönetici konumunda bulunduğum sürece, yenilik amaçlarım arasında olacak	1.86	1.166
Departmanların yenilik ihtiyaçlarına olumlu yanıt vermekteyim	2.06	1.046
Yeniliğin teknoloji ile bağlantılı olduğunu düşünmekteyim	2.72	1.507
İş süreçlerini kısaltmak için sürekli yeni fikirler bulmaya çalışırım	2.15	1.126
Çalışanların yönetime öneri sunmalarına izin vermekteyim	1.77	0.972
Yönetici olarak karar alma sürecinde astların fikirlerini önemsemekteyim	2.04	1.101
Örgüt yapımız yenilik yapmamıza engel olmaktadır	3.61	1.450
Yenilik için özel bütçe ayırmaktayım	2.61	1.144
Yiyecek içecek sunumlarının farklı olmasına gerek olmadığını düşünüyorum	3.77	1.574
Restoranlar arasında ilk yenilik yapan olmayı isterim	1.75	1.120

### Çizelge 3.8: Restoran Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

(devamı)

Yeni fikir geliştiren çalışanlarımızı ödüllendirmekteyim	2.63	1.261
Yeni fikirlere karşı şüpheli yaklaşırım	3.45	1.355
Yenilik uygulamaları yapmadan önce, çevremdeki işletmelerde nasıl sonuçlandığını takip etmeye çalışırım	2.11	1.156
Yeni fikirleri kabul ederken temkinli yaklaşırım	2.44	1.103
Yenilik uygulamalarına uyum sağlayamadığımı düşünüyorum	3.49	1.421
Müşterilerimiz yenilik olmadan da mekanımıza gelmektedirler	2.40	1.216
Yeni fikirler bulmak için devamlı araştırma yapmaktayım.	2.26	1.087
Mevcut ürün ve hizmet yelpazemize sürekli yenilerini ekleriz	2.08	0.996
Risk almaktan kaçınırım	3.33	1.457
Yeni fikirlerin somut olarak gerçekleştiğini görmek için güçlü bir arzuya sahibim	1.98	1.127
Başarısız olan yeniliği, öğrenme ve gelişme fırsatı olarak görürüm.	2.05	1.120
Ürünlerimizin, sunumunu farklılaştırmak için yeni yollar bulmak önemlidir.	1.93	1.108
Firmamız, ürün yelpazesini genişletmek için aktif olarak çalışmaktadır	1.88	1.018
Müşteri değeri yaratmak için yeni yollar aramaktayız.	1.55	0.940

Restoran yöneticilerinin, inovasyon hakkındaki görüşlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.8’de verilmiştir. Buna göre elde edilen ortalama değerleri incelendiğinde; restoran yöneticilerinin inovasyon hakkında en fazla seçtikleri ifadeler şu şekilde sıralanabilir.



- Geleneksel işletmeciliği desteklemekteyim (2,56),
- Yenilik uygulamalarını engelleyen nedenler var (2,37),
- Yeni ürün üretiminin etkilerinin her zaman olumlu olduğunu düşünüyorum (2,38),
- Yeniliğin teknoloji ile bağlantılı olduğunu düşünmekteyim (2,72),
- Örgüt yapımız yenilik yapmamıza engel olmaktadır (3,61),
- Yenilik için özel bütçe ayırmaktayım (2,61),
- Yiyecek içecek sunumlarının farklı olmasına gerek olmadığını düşünüyorum (3,77),
- Yeni fikir geliştiren çalışanlarımızı ödüllendirmekteyim (2,63),
- Yeni fikirlere karşı şüpheli yaklaşırım (3,45),
- Yeni fikirleri kabul ederken temkinli yaklaşırım (2,44),
- Yenilik uygulamalarına uyum sağlayamadığımı düşünüyorum (3,49),
- Müşterilerimiz yenilik olmadan da mekânımıza gelmektedirler (2,40),
- Risk almaktan kaçınıyorum (3,33).

Bu ifadeler, anketteki cevaplamalara göre tek tek incelendiğinde ise;

- Araştırmaya katılan yöneticilerin 15'i Geleneksel işletmeciliği desteklemekteyim ifadesine kesinlikle katıldıklarını belirtirken, 16'sı kararsızım ifadesini kullanmıştır. Bunun sebebi ise, yöneticilerin işletme içerisinde inovasyon uygulamalarını her alanda yapamadıkları ve bu sebepten dolayı geleneksel yapıyı tercih etmek zorunda kalmaları olabilir. Ayrıca kararsızlığın sebebi bir yandan inovasyon yapılırken bir yandan da geleneksel yapı korunmakta olabilir. (Özellikle çalışanlar için).
- Araştırmaya katılan yöneticilerin 22'si Yenilik uygulamalarını engelleyen nedenler var ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, yöneticilerin inovasyon yapacakları zaman zarfı içerisinde ortaya çıkan zamanın kısıtlı olması, param yetersizliği, bilgi yetersizliği, çalışanların yeniliğe karşı çıkması olabilir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin 20'si Yeni ürün üretiminin etkilerinin her zaman olumlu olduğunu düşünüyorum ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir.

Yöneticiler, yeni ürünlerin işletmeye katkısının olduğu ve olumlu etkiler sağladığını düşünmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin 19'u Yeniliğin teknoloji ile bağlantılı olduğunu düşünmekteyim ifadesine, kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunun
- sebebi ise, yöneticilerin işlerini kolaylaştırması ve daha fazla insana ulaşmada teknolojinin olumlu etkilerinden kaynaklanıyor olabilir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin 24'ü Örgüt yapımız yenilik yapmamıza engel olmaktadır ifadesine kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, yöneticilerin yenilik uygulamalarına engel olacak örgüt yapısına müsaade etmiyor olmaları olabilir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin 21'i Yenilik için özel bütçe ayırmaktayım ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, yöneticilerin inovasyon için yeterli maddi kaynaklara sahip olmaları ya da inovasyon için birikim yapıyor olmaları olabilir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin 9'u Yiyecek içecek sunumlarının farklı olmasına gerek olmadığını düşünüyorum ifadesine kesinlikle katıldıklarını belirtirken, 9'u katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, restorana gelen müşterilerin farklı sunumları fark etmemeleri ya da yöneticilerin böyle bir farklılığa gerek duymaması olabilir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin 24'u Yeni fikir geliştiren çalışanlarımızı ödüllendirmekteyim ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, yöneticilerin çalışanları ödüllendirdiğinde işlerin hızlandığını ve motive bir şekilde çalıştıklarını görmekten kaynaklanıyor olabilir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin 17'si Yeni fikirlere karşı şüpheli yaklaşım ifadesine kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, yöneticilerin inovasyona karşı olumlu ve uygulanabilir olduğunu düşünmeleri olabilir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin 31'i Yeni fikirleri kabul ederken temkinli yaklaşım ifadesine katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, yönetici yeni fikirleri hemen kabul etmiyor olması işletme için uygun olup olmadığını düşünmesinden kaynaklanıyor olabilir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin 21'i Yenilik uygulamalarına uyum sağlamadığımı düşünüyorum ifadesine kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, yöneticilerin rahatlıkla inovasyonlara uyum sağladıklarını düşünmeleri olabilir.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin 18'i Müşterilerimiz yenilik olmadan da mekânımıza gelmektedirler ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, müşterilerin işletmeyle bağlılığının fazla olması ya da restoran müşterileri inovasyon beklentilerinin olmaması olabilir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin 19'u Risk almaktan kaçınırım ifadesine kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, yöneticiler inovasyon yaparken çekinmedikleri ve beklentilerin karşılanacağını düşünüyor olmaları olabilir. Ayrıca, günümüzde rakiplerinden geri kalmak istemeyen yönetici risk almak zorunda kalmaktadır. Risk almadan değişimlerin yapılmayacağı ve kazancın arttırılmayacağı bir gerçektir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise, yöneticilerin inovasyon uygulamalarını yapmaktan çekinmedikleri, farklılıklara uyum sağlama da sorun yaşamadıkları, çalışanlarını teşvik edici, inovasyonun gerekliliğinin farkında olan, kazancın artmasına katkısı olduğunun ve müşteri çekmede etkili olduğunun farkında olduklarını çıkarılabilir.

### 3.5.3. İstatiksel Analizler

İstatistiksel analizlere başlamadan önce, ölçeklerden elde edilen toplam puanların normal dağılıma uygunluk gösterip göstermediği test edilerek tabloya aktarılmıştır. Normallik sınaması için literatürde sıklıkla kullanılan Kolmogorov-Smirnov Z testi ölçeklerden elde edilen toplam puanlar üzerinden uygulanmıştır.

**Çizelge 3.9:** Ölçeğe Ait Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları

	<b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>	<b>P</b>
<b>İnovasyon hakkındaki görüşler</b>	0,938	0,342

Kolmogorov-Smirnov Z analizinde çıkan sonuçta  $p > 0,05$  olması beklenir (Karagöz ve Kasapoğlu, 2003: 73). Tablo 3.9 incelendiğinde, ölçekten elde edilen toplam puanların normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Bu analiz sonucunda, uygulanacak istatistiksel analizlerde parametrik testlerin kullanılması gerektiğini göstermiştir.

### 3.5.3.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Varyans Analizi

Araştırmaya katılan restoran yöneticilerinin inovasyona bakış açılarını cinsiyet değişkenine göre istatistiksel farklılaşmalar Tek Yönlü Varyans Analizi ile sınanmış ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablo 3.10’da verilmiştir.

**Çizelge 3.10:** Cinsiyet Değişkenine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Kadın	6	2.034	0.260	2.114	0,151
Erkek	55	2.323	0.477		
Toplam	61	2.295	0.467		

Restoran yöneticilerinin cinsiyete göre inovasyon hakkındaki görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaları varyans analizi ile sınanmıştır. Cinsiyetlerine göre farklılaşması hesaplanan 0,151 P istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Buna göre cinsiyete bağlı olarak restoran yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar yoktur. Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı cinsiyete sahip yöneticilerin görüşleri benzer düzeydedir. Bu durumda H1 (restoran yöneticilerinin inovasyona bakış açısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir) hipotezi reddedilmiştir.

### 3.5.3.2. Eğitim Değişkenine İlişkin Varyans Analizi

Araştırmaya katılan restoran yöneticilerinin eğitim durumlarına göre inovasyon hakkındaki görüşlerine ilişkin istatistiksel farklılaşmalar Tek Yönlü Varyans Analizi ile sınanmış ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 3.11’de verilmiştir.

**Çizelge 3.11:** Eğitim Değişkenine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları

Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
İlköğretim	1	1.697	.	1.809	0.156
Lise	22	2.450	0.599		
Üniversite	31	2.205	0.310		
Yüksek lisans	7	2.290	0.502		
Toplam	61	2.295	0.467		

Restoran yöneticilerinin eğitim durumlarına göre inovasyon hakkındaki görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaları varyans analizi ile sınanmıştır. Eğitim durumlarına göre farklılaşması hesaplanan 0,156 P istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Buna göre eğitime bağlı olarak restoran yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar yoktur. Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumlarına sahip yöneticilerin görüşleri benzer düzeydedir. Bu durumda H2 (restoran yöneticilerinin inovasyona bakış açısı eğitime göre farklılık göstermektedir) hipotezi reddedilmiştir.

### 3.5.3.3. Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin yaşlarına göre inovasyon hakkındaki görüşlerine ilişkin istatistiksel farklılaşmalar Tek Yönlü Varyans Analizi ile sınanmış ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 3.12’de verilmiştir.

**Çizelge 3.12:** Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
21-30	15	2.244	0.376	2,043	0,118
31-40	26	2.395	0.426		
41-50	17	2.285	0.543		
51-60	3	1.727	0.533		
Toplam	61	2.295	0.467		

Restoran yöneticilerinin yaşlarına göre inovasyon hakkındaki görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaları varyans analizi ile sınanmıştır. Sektörel kıdemlerine göre farklılaşmasında hesaplanan 0,118 P istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Buna göre farklı yaştaki restoran yöneticilerinin inovasyon hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Bu durumda H3 (restoran yöneticilerinin inovasyona bakış açısı yaşa göre farklılık göstermektedir) alternatif hipotezi reddedilmiştir.

#### **3.5.3.4. Sektördeki Yöneticilik Süresi İlişkin Varyans Analizi**

Araştırmaya katılan restoran yöneticileri sektörde, yönetici konumunda buldukları zaman zarfında inovasyon hakkındaki görüşlerine ilişkin istatistiksel farklılaşmalar Tek Yönlü Varyans Analizi ile sınanmış ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 3.13’de verilmiştir.

**Çizelge 3.13:** Sektördeki Yöneticilik Süresi İlişkin Varyans Analiz Sonuçları

Sektördeki Yöneticilik Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
5 yıl ve altı	16	2.275	0.395	1,504	0,213
6-10	16	2.480	0.477		
11-15	10	2.318	0.603		
16-20	10	2.254	0.276		
21 yıl ve üzeri	9	2.018	0.510		
Toplam	61	2.295	0.467		

Restoran yöneticilerinin, sektörde yöneticilik yaptıkları süreye göre inovasyon hakkındaki görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaları varyans analizi ile sınanmıştır. Sektörel kıdemlerine göre farklılaşmasında hesaplanan 0,213 P istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Buna göre farklı yöneticilik sürelerine sahip restoran yöneticilerinin inovasyon hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Bu durumda H4 (restoran yöneticilerinin inovasyona bakış açısı yöneticilik yaptıkları süreye göre farklılık göstermektedir) alternatif hipotezi reddedilmiştir.

#### 3.5.3.5. İşletmedeki Pozisyon Değişkenine İlişkin Varyans Analizi

Araştırmaya katılan restoran yöneticileri buldukları pozisyon değişkenine göre inovasyon hakkındaki görüşlerine ilişkin istatistiksel farklılaşmalar Tek Yönlü Varyans Analizi ile sınanmış ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 3.14’de verilmiştir.

**Çizelge 3.14:** İşletmedeki Pozisyon Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Genel müdür/müdür	22	2.237	0.301	1,282	0,285
Restoran müdürü	36	2.358	0.546		
Aşçıbaşı	3	1.959	0.291		
Toplam	61	2.295	0.467		

Restoran yöneticilerinin işletmedeki pozisyonlarına göre inovasyon hakkındaki görüşlerini istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaları varyans analizi ile sınanmıştır. İşletmedeki pozisyonlarına göre farklılaşmasında hesaplanan 0,285 P istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Buna göre farklı pozisyonlara sahip restoran yöneticilerinin inovasyon hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılıklar yoktur. Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı pozisyonlara sahip restoran yöneticilerinin görüşleri benzer düzeydedir. Bu durumda H5 (restoran yöneticilerinin inovasyona bakış açısı işletmedeki konumlarına göre farklılık göstermektedir) alternatif hipotezi reddedilmiştir.

### 3.5.3.6. İşletmedeki Çalıştığı Süre Değişkenine İlişkin Varyans Analizi

Araştırmaya katılan restoran yöneticileri aynı işletmede çalışma sürelerine göre inovasyon hakkındaki görüşlerine ilişkin istatistiksel farklılaşmalar Tek Yönlü Varyans Analizi ile sınanmış ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 3.15’de verilmiştir.

**Çizelge 3.15:** İşletmede Çalıştığı Süre Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

İşletmede Çalıştığı Süre	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
5 yıl ve altı	32	2.303	0.488	1,178	0,330
6-10	13	2.231	0.290		
11-15	5	2.442	0.274		
16-20	5	1.975	0.240		
21 yıl ve üzeri	6	2.534	0.793		
Toplam	61	2.295	0.467		

Restoran yöneticilerinin işletmedeki çalışma sürelerine göre inovasyon hakkındaki görüşlerini istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaları varyans analizi ile sınanmıştır. İşletmedeki çalışmaya sürelerine göre farklılaşmasında hesaplanan 0,330 P istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulun-



mamıştır Buna göre farklı çalışma sürelerine sahip restoran yöneticilerinin inovasyon hakkında hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılıklar yoktur. Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı pozisyonlara sahip restoran yöneticilerinin görüşleri benzer düzeydedir. Bu durumda H6 (restoran yöneticilerinin inovasyona bakış açısı işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir) alternatif hipotezi reddedilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişimin hızla yaşandığı, teknolojinin hızla geliştiği ve müşterilerinde beklentilerinin yükseldiği günümüzde, işletmeler büyük bir rekabet içerisine girmek zorunda kalmışlardır. Rekabet yapısındaki bu büyük değişim, işletmeleri öncelikli olarak “değişimi” anlam içerisinde benimsendiği sürece başarıya ulaştıracaktır. Değişimin farkına varan işletmeler pazardaki değişime sadece örgüt içerisinde yapılacak stratejik odaklı değişimle yanıt verilebileceğini anlamıştır. Bu amaçla işletmeler değişen pazar yapısının onlara sunduğu yeni kavram ve değerleri uygulama yollarını aramaya başlamışlardır. Değişime uyum sağlamanın tek yolu işletmeyi değişen ortam şartlarına inovasyonla karşılık vermek olduğunu bir gerçektir. Her şeyden önce piyasada yapılan inovasyon sayısının artması mevcut ürünlerin ömürlerini kısaltmıştır. Müşteriler her geçen gün yeni yeni özelliklere sahip, kullanım alanı genişletilmiş, kullanım şekli kolaylaştırılmış ve aynı zamanda kaliteli ve uygun fiyatlı ürün ve hizmet talep etmektedir. Bu nedenle işletmelerin müşteri isteklerine cevap verebilmesi için değişim hızını yakalaması için inovasyon yapması şarttır. İnovasyon uygulamalarının kolaylaşması için ise yönetici ve çalışanların değişimi kabullenmeleri ve uyum sağlayabilmeleri önemlidir. Yapılan bu tez çalışmasında yöneticilerin, inovasyon hakkında ne düşündükleri, kabul edip edemedikleri, uyum sağlayıp sağlayamadıkları, inovasyonun ne kadar önemli olduğu vb. gibi düşünceler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada, örneklem olarak belirlenen İstanbul ilinde anket yöntemi ile yapılan çalışmada, 61 restoran yöneticisinin inovasyon uygulamalarını ne kadar benimsedikleri, işletmede uygulanan inovasyonlar hakkında ne düşündükleri hakkındaki kişisel görüşlerine başvurulmuştur. 5’li Likert tipli ölçekler kullanılan araştırmada, restoran yöneticilerinin demografik özelliklerine göre inovasyon hakkındaki görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaları test edilmiştir. Farklılaşmaların incelenmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılırken, 0.05 önem düzeyinde karar alınmıştır.

Anketimizde yer alan toplam 61 yönetici bulunmaktadır. Bu yöneticilerin 36 tanesi restoran müdürü olarak görev yapmaktadırlar. Eğitim durumlarına ilişkin bilgilere göre, 31 lisans mezunu yönetici anket çalışmasında yer aldığı gözlemlenmiştir. Yöneticilerden 55 tanesi erkek katılımcılardan oluşmaktadır.

Yaş değişkenine bakıldığında çoğunluğun 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Kaç yıldır yönetici pozisyonunda çalıştıklarına dair değişkende çoğunluğun 5 yıl ve altı seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Aynı işletmede çalışma süreleri incelendiğinde ise çoğunluğun 5 yıl ve altı seçeneklerini işaretledikleri görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin, demografik özellikleri ile inovasyona bakış açıları arasında farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Fakat yöneticilerin bazı ifadelerde aynı fikirlere sahip oldukları görülmüştür. Bunlar;

- Geleneksel işletmeciliği desteklemekteyim,
- Yenilik uygulamalarını engelleyen nedenler var,
- Yeni ürün üretiminin etkilerinin her zaman olumlu olduğunu düşünüyorum,
- Yeniliğin teknoloji ile bağlantılı olduğunu düşünmekteyim,
- Örgüt yapımız yenilik yapmamıza engel olmaktadır,
- Yenilik için özel bütçe ayırmaktayım,
- Yiyecek içecek sunumlarının farklı olmasına gerek olmadığını düşünüyorum,
- Yeni fikir geliştiren çalışanlarımızı ödüllendirmekteyim,
- Yeni fikirlere karşı şüpheli yaklaşırım,
- Yeni fikirleri kabul ederken temkinli yaklaşırım,
- Yenilik uygulamalarına uyum sağlayamadığımı düşünüyorum,
- Müşterilerimiz yenilik olmadan da mekânımıza gelmektedirler,
- Risk almaktan kaçınırım.

Bu ifadeleri incelediğimizde ve yöneticilerin anketleri doldurduktan sonra dile getirdikleri açıklamaları ele aldıığımızda şunları söyleyebiliriz;

Birçok restoran yöneticisi geleneksel işletmeciliği desteklediğini ve uygulamalarını belirtmiştir. Bunun sebebinin ise, restoran departmanlarındaki her alana inovasyonu rahatlıkla uygulayabilirken mutfak departmanlarında uygulamakta zorlandıklarını, uygulamayı yaptıklarında ise çalışanlarda verimin düştüğü, adapte olamadıklarını ya da karşı çıktıklarını belirtmişlerdir. Gelenekselliği desteklemele-  
rindeki başka sebep ise, yöneticilerin inovasyon uygulamalarını desteklemedikle-  
rinden kaynaklanıyor olabilir.

İnovasyon uygulamalarındaki engeller zaman, para, çalışanlar vb. etkenler olabilir. Yöneticiler, zaman ve paranın inovasyonu engelleyici etkenler olarak görürken çalışanları engel olarak görmemektedirler. Bunun sebebini ise şu şekilde açıklamışlardır; biz bir değişiklik yapıyorsak her çalışan bu değişime uymak zorunda, uymayan ya da kabullenmeyen olduğunda ise işine son verebileceklerini ifade etmişlerdir.

Yeni ürün üretimi, müşterilerin ilgisini çeken, kendilerini özel hissetmesine sebep olan bir farklılık olduğu için olumlu etkiler ile karşılaşılıyor olabilirler. Yöneticiler, yeni bir ürün olmadan müşterilerini restorana çekemeyeceklerini ve diğer restoranlardan farklılaşamayacaklarını belirtmişlerdir.

Yapılacak olan inovasyonların teknoloji ile daha hızlı ve aktif hale getirilmesi, yöneticilerin teknolojiyle olan bağlarını güçlendiriyor olabilir. Yöneticiler, teknolojisiz inovasyon uygulamalarının mümkün olmayacağını belirtmişlerdir.

Örgüt yapısının engelleyici sebebi, işletmede bulunan tüm çalışanların inovasyona olan yaklaşımlarının olumlu olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Fakat ankette işaretlenen ifadede yöneticilerin, bu ifadeye katılmadıkları görülmektedir. Bununla ilgili, yöneticilerin örgüt içerisinde fikirlerini rahatlıkla kabul ettirebildiği söylenebilir.

Yöneticiler, restoranlarında yapılacak inovasyon uygulamaları için ayrı bir bütçelerinin olduğu ya da bu ihtiyaçlarını bankalardan temin ettiklerini belirtmişlerdir. Özel bütçenin ayrılıyor olması, yöneticilerin inovasyonu desteklemelerinden ve farklılaşmayı istediklerinden kaynaklanıyor olabilir.

Yiyecek içecek sunumlarındaki farklılık diğer restoranlardan ayırt edici özellik olarak gösterilebilir. Çünkü müşterilerin iyi ve farklı hizmet alamadıkları restoranlara bir daha gitmemektedirler. Yöneticilerin belirttiklerine göre, tabaktaki ve sunumdaki farklılık müşteri için çok önemli ve bağlılık yaratan bir olay olduğudur. Bu ifadeye yöneticiler olumsuz yanıt vererek, yiyecek içecek sunumlarında farklılığın olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin, çalışanlarından inovasyon için destek istemesi hem çalışanlarının işletmeyi benimsemesini hem de yeni iş fikirlerinin ortaya çıkmasını sağlıyor

olabilir. Ayrıca üretilen yeni iş fikirlerinin karşılığında ödül almaları motive edici ve işletmeyi sahiplenmelerini de destekleyici bir etken olabilir. Yöneticiler, çalışanları ödüllendirme sebebi olarak, diğer çalışanlardan daha fazla çaba gösterdiği ve yeni fikirler buldukları için ödülü hak ettiklerini belirtmişlerdir.

Yöneticiler, yeni fikirlere kaşı açık oldukları ve şüpheci yaklaşmadıkları ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, inovasyon uygulamalarında sorunlarla karşılaşmıyor olmaları ya da yeni fikirlerin işletmeleri için olumlu sonuçlar doğuracağından emin olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Yöneticilerin yeni fikirlere açık oldukları fakat yeni fikirleri kabul ederken temkinli yaklaştıkları anlaşılmaktadır. Bunun sebebi, daha önce yapılmış inovasyonlardan beklenen sonucun alınamamış olması veya maddi yetersizliklerinden kaynaklanıyor olabilir. Yöneticiler, her yeni fikrin kendi işletmelerine uygun olmadığı ve kar getirip getirmeyeceğinden emin olmadıkları için yeni fikirleri kabul etmede temkinli yaklaştıklarını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin inovasyon uygulamalarına uyum sağladıkları verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Bu ise, yöneticilerin her ortama ve duruma rahatlıkla uyum sağlayabildikleri ve bunun yöneticilerdeki pozitif bakış açısından kaynaklandığını söylenebilir.

Yöneticiler, restoranda inovasyon uygulaması yapılmasa bile daimi müşterilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise, restorana gelen müşterilerin işletmeyi benimsemeleri, kendilerini huzurlu hissetmeleri veya restoran yemeklerinin damak tatlarına uymasından kaynaklanıyor olabilir.

Risk almayan işletme inovasyon uygulamalarını gerçekleştiremez. Yöneticiler ise, risk aldıklarını belirtmişler ve risk almadan işletmeyi geliştiremeyeceklerini ifade etmişlerdir.

Bu araştırmadan yola çıkılarak;

- Algılanan inovasyon ile uygulanan inovasyonlar arasında tutarlılık olup olmadığı araştırılabilir.

- Yapılan inovasyonların duyurulması konusunda işletmeler daha aktif olmaları konusunda bilgilendirilebilir.

- Restoranlarda uygulanan inovasyonların müşteriler üzerinde bıraktığı etkiler ölçülebilir.

- Çalışmaların sadece İstanbul ilinde değil, turizmin yoğun olduğu illerdeki restoranlarda incelenebilir.

- Restoran çalışanlarının, işletmeye inovasyon uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonraki çalışma performanslarında değişiklik olup olmadığı araştırılabilir.

- Restoran yöneticilerinin inovasyona bakış açıları ile çalışanların inovasyona bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılabilir.

- İnovasyon uygulamalarına karşı çıkan çalışanların bilinçlendirilmesi ve bilgilendirilmesi için eğitimler verilebilir.

- Restoran müşterilerinin inovasyon hakkındaki düşünceleri araştırılabilir.

- İnovasyon uygulamaları, genç yöneticiler ile yaşlı yöneticiler arasında farklılık gösterip göstermediği araştırılabilir.

- İşletmeler ufak değişiklikleri inovasyon olarak kabul etmektedirler. Fakat bu değişiklikler inovasyon olarak düşünülmeyecek şeylerdir. Bu yüzden işletmelerin inovasyon konusu hakkında bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Bu görev ise restoranlar birliğine ve araştırmacılara düşmektedir.

Günümüzde hemen hemen her alanda inovasyon yapılmaktadır. Restoran işletmeleri de artık aralarındaki bu rekabetin farkında olduklarından dolayı sürekli olarak işletmede bir şeyleri farklılaştırmak zorunda kalmaktadırlar. İşletmenin kar etmesi, yeni müşterilerin kazanılması ki en önemlisi var olan daimi müşterileri ellerinden kaçırmamaları için değişimi gerçekleştirmek zorundadırlar.

## KAYNAKLAR

- AEGM (2012). Yiyecek Üretimi. *Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları*: 3384.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. Barış Yayınevi: İzmir
- Akdağ, G. (2008). *İşletmeler Arasında Stratejik İş Birlikleri Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı: Mersin
- Akhlagh, E., Moradi., Mehdizade, M.& Ahmadi, N.(2013). Innovation Strategies, Performance Diversity & Development: An Empirical Analysis in Iran Construction & Housing Industry. *Iranian Journal of Management Studies*,6 (2): 31-60
- Akman, G., Özkan, Ç. ve Eriş, H. (2008). Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(13):93-115.
- Alan, H. Yeloğlu, O. (2013). Markalaşma ve Yenilikçilik. *Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi*, 1(1): 13-26.
- Arslan, M. (2013). İşletme Yönetimi. Ders Notları, *Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu*
- B.Sc. (Catering Science And Hotel Management). (2008). *Food And Beverage Service .School Of Distance Education Bharathiar University*: Coimbatore
- Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası* (Çev. A. Kardam). Mess Yayın: İstanbul
- Baykal, B. (2007). *İnovasyon ve Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi: Türkiye*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Birkinshaw, J. and Hamel, G. (2008). Management Innovation. *Academy Of Management Review*, 33( 4): 825–845.

- Biçici, F. (2008). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yabancı Turistlerin Psikolojik Fiyatlandırma Uygulamalarıyla İlgili Algılamaları: Britanyalı Turistler Üzerinde Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı: Aydın
- Bozkurt, R. (2012). İnovasyonu Birey, Lider Ve Piyasa Geliştirir. *Ekonomik Forum Dergisi*.
- Bulten, U. (2003). *Teknolojik Değişme İktisatçılığının Başlıca Meseleleri*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Burmaoğlu, S. ve Şeşen, H. (2011). Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(4):1-20.
- Bursa Ticaret ve Sanayi Odası. (2007). İnovasyon Nedir ve Şirketlere Ne Getirir, Yayına Hazırlayan: *BTSO Etüd ve Ar-Ge*.
- Cengiz, M. (2012). *Alanya Bölgesindeki Dört Ve Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Yöneticilerin Yenilikçilik Anlayışı*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Antalya
- Cengiz, M. (2012). *Alanya Bölgesindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Yöneticilerin Yenilikçilik Anlayışı*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelikleş, H. (2008). *İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çoşkun, S., Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Aibü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2):101-132.



- Deliveli ,Ö. (2010).*Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı :Isparta
- Deniz, M. (2008). Kobilerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, s:141-175.
- Denizer, D. (2005). Turizm İşletmelerinde Yönetim Süreci. *1. Burdur Sempozyumu*  
*Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2): 77-112
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*,16(1):57-71.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi
- Erdem, B. Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011).Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta yayınları: İstanbul
- Göktaş, H. (2009). *Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gölgeli, E. (2008). *Hizmet sektöründe inovasyon uygulaması*. Yüksek lisans projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güleş, K. ve Bülbül, H. (2004) *Yenilikçilik*. Nobel Yayınları: Ankara
- Gündoğdu F., Sunay H. (2012). İnovasyon ve Türk Spor Yönetiminde İnovasyon Uygulamaları. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, X (2): 61-66.

Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim* (Çev. C. Çetin ve E. Mutlu). Beta yayınları: İstanbul

<http://bayilikbasvuru.com/garsonsuz-restoran-konsepti>, (20.12.2013)

<http://egitimedair.net/index.php/egitim-ogretim/3312-haydi-inovasyon-yapalim>, (20.12.2013)

<http://egitimedair.net/index.php/teknoloji-tasarim/3320-teknoloji-ve-tasarim-dersi-ve-ortak-gelecegimiz>, (20.12.2013)

<http://ekonomiturk.blogspot.com.tr/search?q=inovasyon>, (20.12.2013)

<http://elitstil.com/2013/01/16/yeni-trend-kadinlara-ozel-restoranlar>

<http://isfikirleri.neisyapsak.com/yeni-is-fikirleri-girisimcilik>, (20.2.2013)

<http://morfikirler.com/yazi/lokanta-masalari-icin-inovasyon-ornegi>, (20.1.2013)

<http://sosyalmedyanedir.net/2013/02/01/restoran-menuleri-tablette>

<http://www.capital.com.tr/saldir-ve-buyu-haberler/18317.aspx>, (20.12.2013)

<http://www.hobimlemutluyum.com/haber>, (20.2.2013)

<http://www.multitouch-hk.com/urunler/e-menu.html>, (20.12.2013)

<http://www.ntvmsnbc.com>, (22.1.2013)

<http://www.ozgunform.com/medyada-konusulanlar/gelecegin-restorani/>,(20.12.2013)

<http://www.soneryenimol.com.tr/kisisel-gelisim/46-inovasyon/144-Inovasyon-Yonetimi-Stratejisi-ve-Surecleri.html>, (24.12.2013)

Illinois Department of Commerce and Economic Opportunity (1999). *Restaurant Start-Up Profile*.

- Kalaycı, Ş. (Ed.) (2010). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayınları: Ankara
- Keskin, G. Işık, C. (2013). Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1): 41
- Khan, M. A. (1991). *Concepts of Foodservice Operation and Management*. Van Nostrand Reinhold Press: New York
- Kılınç, O. (2011). *Restoran İşletmelerinde Hizmet Garantisi Uygulamaları Ve Müşteri Tercihlerine Etkileri*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı: Aydın.
- Koç, K. ve Mente, A.(2007). İnovasyon Kavramı ve Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinde Üçlü Sarmal Modeli. S:1-18
- Koçak, N. (2012). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*. Detay Yayıncılık: Ankara
- Koçbek, A. D. (2005).*Yiyecek İçecek Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti: Etnik Restoranlara Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (1993a). *İşletme Yöneticiliği*. Beta yayınları: İstanbul
- Koçel, T. (2011b). *İşletme Yöneticiliği*. Beta yayınları: İstanbul
- Lattin, G. W. (1989). *The Lodging and Food Service Industry*. The Educational Institute of AH&MA: Michigan
- Lundberg, D.E. (1989a). *The Hotel and Restaurant Business*. Van Nostrand Reinhold Press: New York
- Murat, G. ve Kulualp, H. (2008). *Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği*. Yüksek Lisans Tez Derlemesi, SBE İşletme Anabilim Dalı.

- Ninemeier, J. D. (1991). *Management of Food and Beverage Operations*. The Educational Institute of AH&MA: Michigan
- Oğuztürk S. (2003). Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 8(2): 253-273.
- OSLO KILAVUZU (Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler) (2005). Ankara: TÜBİTAK
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). Kobilerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1): 58-73
- Özata, E. (2010). *Yiyecek İçecek Sektöründe Hizmet Kalitesi Ve Müşteri Memnuniyetinin Orta Restoranlarda Araştırılması Üzerine Bir Vaka Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı: İstanbul.
- Özdaşlı, K. (2010). İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 10 (1):93-110
- Özözer, Y. (2008). *50 Soruda İnovasyon*. *Analiz İnovasyon Dergisi*, s: 60-68.
- Özsalmanlı, Y. (2003). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *DEÜ, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü*.
- Paşaoğlu, D. (2013). Yönetim ve Organizasyon. C. Koparal ve İ. Özalp, (Ed.) Yönetim ve Yöneticilik (2-21). *Anadolu Üniversitesi Yayını*.
- Sarıışık, M. (1998). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Beş Yıldızlı Otellerde Standart Yiyecek Maliyet Kontrol Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Aydın
- Satı, E. Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*,9 (2): 539

- Soylu, A. ve Göl, M. (2010). Yönetim İnovasyonu. *Sosyo- Ekonomi Dergisi*,1:113- 130.
- Sökmen, A. (2011). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*. Detay Yayıncılık: Ankara
- Şirin, E.(2009). Rekabet ve Kalkınma İçin İnovasyon. *Çerçeve Dergisi*, 9: 62-68.
- Trott, P. (2002). *Innovation Management and New Product Development*. Prentice Hall: Michigan
- Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik. Resmi Gazete Tarihi: 21.06.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25852. (20.02.2014).
- Türksoy, A. (2002). *Yiyecek & İçecek Hizmetleri ve Yönetimi*. Turhan Yayınları: Ankara
- Tüsiad, (2008). Bölgesel İnovasyon Merkezleri: *Türkiye İçin Bir Model Önerisi*,12: 25.
- Tütüncü, Ö. (2001). *Kurumsal İşletmelerde Müşteri Tatminin Ölçülmesi*, Eda Matbaası: Ankara
- Urban G. L., Hauser J. R.(1993). *Design And Marketing of New Products*. Prentice Hall: California
- Uzkurt, C. (2010). İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*.
- Uzkurt, C. (2012). Yenilik Yönetimi. A. E. Demirci ve C. Uzkurt, (Ed.) Yenilik Çeşitleri ve Yeniliğin Yayılması (16-35). *Anadolu Üniversitesi Yayını*.
- Vatan, A. (2010). *Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Balıkesir.

Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2): 144-173.  
[www.trtturkhaberdar.com/haber/gastronomide](http://www.trtturkhaberdar.com/haber/gastronomide), (25.12.2013)

## EKLER

### Anket Formu

Bu anket formu, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında yapılan “Restoran İşletmelerindeki Yöneticilerin İnovasyona Bakış Açısı: İstanbul İli Örneği” konulu Yüksek Lisans tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu çalışmada inovasyon kavramı, organizasyon yapısında, iş yapma süreçlerinde, pazarlamada, ürün ve hizmet yapısındaki yenilik/yenilikçilik olarak ifade edilmektedir. Söz konusu anketten elde edilecek veriler akademik çalışmalar dışında kullanılmayacaktır. Anketin geçerliliği için tüm soruların eksiksiz cevaplanması gerekmektedir. Çalışmaya verdiğiniz destek ve katılımınız için teşekkür ederiz.

Seyhan Doğruyol

sy-hn@hotmail.com

<b>Lütfen aşağıdaki sorularda kendi görüş açınıza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.</b> <b>1: Kesinlikle Katılıyorum 2: Katılıyorum 3: Kararsızım 4: Katılmıyorum 5: Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Yenilikçi bir firma olduğumuzu düşünmekteyim	( )	( )	( )	( )	( )
2. Yenilik, işimin önemli bir parçası haline gelmiştir.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Yenilik uygulamalarının birçok işimizi kolaylaştırdığını düşünmekteyim.	( )	( )	( )	( )	( )

4. Yeniliğin, teknoloji ile bağlantılı olduğunu düşünmüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
5. İş süreçlerini kısaltmak için sürekli yeni fikirler bulmaya çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Çalışanların, yönetime öneri sunmalarına izin vermemekteyim.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Yönetici olarak karar alma sürecinde astların fikirlerini önemsemekteyim.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Örgüt yapımız yenilik yapmamıza engel olmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Yenilik için özel bütçe ayırmaktayım.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Yiyecek içecek sunumlarının farklı olmasına gerek olmadığını düşünmekteyim.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Restoranlar arasında ilk yenilik yapan işletme olmayı isterim.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Yeni fikir geliştiren çalışanımızı ödüllendirmekteyim.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Yeni fikirlere karşı şüpheli yaklaşırım.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Yenilik yapmadan önce, çevremdeki işletmelerde nasıl sonuçlandığını takip ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Yeni fikirleri kabul ederken temkinli yaklaşırım.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Yenilik uygulamalarına uyum sağlamadığımı düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Müşterilerimiz yenilik olmadan da mekanımıza gelmektedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Yeni fikirler bulmak için devamlı araştırma yapmaktayım.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Mevcut ürün ve hizmet yelpazemize sürekli yenilerini ekleriz.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Risk almaktan kaçınmaktayım.	( )	( )	( )	( )	( )
21. Yeni fikirlerin somut olarak gerçekleştiğini görmek için güçlü bir arzuya sahibim.	( )	( )	( )	( )	( )
22. Başarısız olan yeniliği, öğrenme ve gelişme fırsatı olarak görürüm.	( )	( )	( )	( )	( )
23. Ürünlerimizin, sunumunu farklılaştırmak için yeni yollar bulmak önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
24. Firmamız, ürün yelpazesini genişletmek için aktif olarak çalışmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
25. Müşteri değeri yaratmak için yeni yollar aramaktayız.	( )	( )	( )	( )	( )



## KİŞİSEL BİLGİLER

26. Yaşınız

a) 21-30 b) 31-40 c) 41-50 d) 51-60 e) 60 ve üzeri

27. Cinsiyetiniz

( ) Kadın ( ) Erkek

28. Eğitim durumunuz

( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

29. Kaç yıldır yönetici pozisyonunda görev yapmaktasınız?

( ) 5 yıl ve altı ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri

30. Şu anda bulunduğunuz pozisyon

( ) Genel Müdür\ Müdür ( ) Restoran Müdürü ( ) Aşçıbaşı

31. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz

( ) 5 yıl ve altı ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Seyhan DOĞRUYOL

Doğum Yeri Ve Tarihi : Yozgat 04.06.1986

### EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : 2005-2011 Adnan Menderes Üniversitesi

Yiyecek İçecek İşletmeciliği

Yüksek Lisans Öğrenimi : 2011- Adnan Menderes Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller : Almanca, İngilizce

### İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl : 2007-2008 Clup Voyage Bodrum Select

: 2008-2009 Özyol Catering Ankara

:2011- 2013 Anadolu Catering Yozgat

### İLETİŞİM

E-Posta Adresi : [sy-hn@hotmail.com](mailto:sy-hn@hotmail.com)

Telefon : 05548352966

TARİH : 24.06.2014