

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İŞLETMELERDE YENİLİK YÖNETİMİ SÜRECİNDE ÖRGÜT
YAPILARINDA VE HİZMET TASARIMLARINDA YAŞANAN
DÖNÜŞÜMLER: ANTALYA İLİ BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA VE HİZMET
TASARIMI ÖNERİSİ**

DOKTORA TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Adem ÖĞÜT

Hazırlayan

Selin AYGİN

KONYA-2006

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	
ŞEKİLLER DİZİNİ	
GRAFİKLER DİZİNİ	
TABLolar DİZİNİ	
KISALTMALAR DİZİNİ	

SAYFA NO:

I
IV
V
VII
XIII

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK STRATEJİLERİ

1.1. YENİLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	3
1.1.1. Yenilik	3
1.1.2. Yaratıcılık	6
1.1.3. Değişim	7
1.1.4. Teknoloji	8
1.1.5. Araştırma-Geliştirme	9
1.2. YENİLİK GELİŞİMİNİN EVRELERİ	10
1.2.1. Değişen Ekonomik Koşullar	11
1.2.2. Değişen Tüketici Tercihleri	15
1.2.3. Değişen Teknoloji	16
1.3. YENİLİK KAYNAKLARI	18
1.3.1. Müşteri Anlayışı	18
1.3.2. Küreselleşme	20
1.3.3. Süreç Gereği	22
1.3.4. Demografik Yapı	23
1.3.5. Algılamadaki ve Pazar Yapısındaki Değişimler	24
1.3.6. Bilginin Değişim Düzeyi	25
1.4. YENİLİK TÜRLERİ	26
1.4.1. Ürün ve Süreç Yenilikleri	26
1.4.1.1. Ürün Yenilikleri	27
1.4.1.2. Süreç Yeniliği	32
1.4.1.3. Ekolojik Yenilik (Eko-Yenilik)	35
1.4.2. Radikal ve Kademeli Yenilikler	38
1.4.2.1. Radikal Yenilik	39
1.4.2.2. Kademeli Yenilik	41
1.5. YENİLİK STRATEJİLERİ	43
1.5.1. Saldırgan Strateji	45
1.5.2. Savunmacı Strateji	47
1.5.3. Taklitçi Strateji	48
1.5.4. Bağımlı Strateji	49
1.5.5. Geleneksel Strateji	49
1.5.6. Farklılaştırma Stratejisi	50
1.6. YENİLİK SÜRECİ	52
1.6.1 Yenilik İçin Problemin Belirlenmesi	53
1.6.2. Fikirleri Oluşturma İşlemi (Ideation)	53
1.6.3. Kavramsallaştırma	54
1.6.4. Yeniliğin Geliştirilmesi	55
1.6.5. Yeniliğin Uygulanması	56

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK YÖNETİMİ VE ÖRGÜT MODELLERİNİN YENİLİK

YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

2.1. YENİLİK YÖNETİMİ KAVRAMI	57
2.2. YENİLİK SÜRECİNİN EVRİMİ	60
2.2.1. Teknolojik İtme Gücü Teorisi	60
2.2.2. Pazarın Çekme Gücü Teorisi	61
2.2.3. Etkileşimli Yenilik Süreci Teorisi	61
2.2.4. Fonksiyonel Entegrasyon Teorisi	62
2.2.5. Sistem Entegrasyonu ve Ağ Yenilik Süreci Teorisi	63
2.3. YENİLİK YÖNETİMİNİ BELİRLEYEN UNSURLAR	64
2.3.1. Vizyon	64
2.3.2. Liderlik	66
2.3.3. Örgüt Yapısı	68
2.3.4. Örgüt Kültürü	71
2.3.5. İletişim	74
2.3.6. Personel Güçlendirme (Empowerment)	76
2.3.7. Müşteri Odaklılık	79
2.4. YENİLİK YÖNETİMİNİN İŞLETMEYE KATKILARI	80
2.4.1. Verimliliğin Artması	81
2.4.2. Rekabet Üstünlüğü	82
2.4.3. Ödemeler Dengesizliğinin Giderilmesi	85
2.4.4. Sosyal Sorumluluk Bilincinin Gelişimi	86
2.4.5. Sadık Müşteri Bilinci	88
2.4.6. Kurumsallaşma	89
2.4.7. Markalaşma	91
2.4.8. Araştırma Geliştirme	93
2.5. YENİLİKÇİ ÖRGÜT YAPILARI VE MODELLERİ	94
2.5.1. Yenilik Açısından Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar	94
2.5.2. Örgüt Yapılarındaki Değişim ve Dönüşümler	95
2.5.3. Yenilikçi Örgüt Modelleri	96
2.5.3.1. Yalın Örgütler	96
2.5.3.2. Organik Örgütler	98
2.5.3.3. Adhokratik Örgütler	99
2.5.3.4. Matriks Örgütler	100
2.5.3.5. Şebeke Örgütler	101
2.5.3.6. Yığılma Örgütler	102

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE YENİLİK YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BOYUTTA İNCELENMESİ

3.1. Hizmet Kavramı	103
3.2. Hizmet Sektörü	104
3.2.1. Hizmet Sektörünün Sınıflandırılması	105
3.3. Konaklama İşletmeleri	108
3.3.1. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri	108
3.3.2. Konaklama İşletmelerindeki Yenilikçi Örgüt Yapıları	109

3.3.2.1. Öğrenen Örgütler	110
3.3.2.2. Sanal Örgütler	111
3.3.2.3. Toplam Kalite Yönetimi	113
3.3.2.4. Değişim Yönetimi	114

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE YENİLİK YÖNETİMİ SÜRECİNDE ÖRGÜT YAPILARINDA VE HİZMET TASARIMLARINDA YAŞANAN DÖNÜŞÜMLERİN BELİRLENDİĞİ AMPİRİK ÇALIŞMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	116
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	116
4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	118
4.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	120
4.5. ANKETİN HAZIRLANMASI	120
4.6. VERİ TOPLAMA AŞAMASI VE ANKETE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ	121
4.7. BULGULAR ve YORUMLAR	122
4.7.1. Anketi Cevaplayan Yöneticiler İle İlgili Genel Bilgiler	122
4.7.2. İşletme İle İlgili Bilgiler	130
4.7.3. Ar-Ge Faaliyetleri İlgili Bilgiler	144
4.7.4. Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Durumu İle İlgili Bilgiler	152
4.7.5. Yenilik Kavramları ve Yenilik Kültürü İle İlgili Bilgiler	170
4.7.6. Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Yapısı İle İlgili Bilgiler	184
4.7.7. Hizmet Tasarımları İle İlgili Bilgiler	201
SONUÇ VE ÖNERİLER	213
EKLER	
EK-1 ANKET FORMU	237
EK-2 REGRESYON TABLOLARI VE ANALİZLERİ	243

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>SAYFA NO:</u>
ŞEKİL 1: ÜRÜN VE SÜREÇ YENİLİĞİ İLİŞKİSİ: AU MODELİ	27
ŞEKİL 2: YENİ ÜRÜN YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	30
ŞEKİL 3: TEMEL SÜREÇ YENİLİK MODELİ	34
ŞEKİL 4: EKO-YENİLİĞİ BELİRLEYİCİ UNSURLAR	36
ŞEKİL 5: RADİKAL YENİLİK MODELİ	40
ŞEKİL 6: İŞLETMENİN YENİLİK STRATEJİSİ	44
ŞEKİL 7: YENİLİK YÖNETİMİ ÇERÇEVESİ	58
ŞEKİL 8: TEKNOLOJİNİN İTME GÜCÜ	60
ŞEKİL 9:PAZARIN ÇEKME GÜCÜ	61
ŞEKİL 10: ETKİLEŞİMLİ YENİLİK SÜRECİ MODELİ	62
ŞEKİL 11: ULUSAL ELMAS BİÇİMİ MODELİ	63
ŞEKİL 12: YENİLİKÇİ ÖRGÜT YAPISINI BELİRLEYEN UNSURLAR	94
ŞEKİL 13: HİYERARŞİK VE ADHOKRATİK ÖRGÜT YAPILARI	100
ŞEKİL 14: TURİZMİN YENİ BEKLENTİLERİ	108
ŞEKİL 15:ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN NİTELİKLERİ	110

GRAFİKLER DİZİNİ

	<u>SAYFA NO:</u>
GRAFİK 1: CEVAPLAYANIN UNVANI	123
GRAFİK 2: YAŞA GÖRE DAĞILIM	124
GRAFİK 3: CİNSİYETE GÖRE DAĞILIM	125
GRAFİK 4: İŞLETMEDE ÇALIŞMA YILINA GÖRE DAĞILIM	126
GRAFİK 5: DENEYİME GÖRE DAĞILIM	127
GRAFİK 6: EĞİTİM DURUMUNA GÖRE DAĞILIM	128
GRAFİK 7: MEZUN OLUNAN BÖLÜM YADA PROGRAM	129
GRAFİK 8: İŞLETMENİN TÜRÜ	131
GRAFİK 9: İŞLETMECİ FİRMANIN ÖZELLİĞİ	132
GRAFİK 10: YÖNETİMDE YETKİLERE GÖRE DAĞILIM	133
GRAFİK 11: İŞLETMEYE UYGUN TANIMLAMA	136
GRAFİK 12: İŞLETMECİ FİRMANIN ÖZELLİĞİ VE İŞLETMEYE UYGUN TANIMLAMA ARASINDAKİ İLİŞKİ	138
GRAFİK 13: AR-GE ÇALIŞMALARININ GERÇEKLEŞTİRİLEBİLME DURUMU VE YENİLİK KAVRAMININ TANIMLANMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ	147
GRAFİK 14: AR-GE ÇALIŞMALARI İÇİN BÜTÇE AYRILMA DURUMU VE YENİLİK KAVRAMININ TANIMLANMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ	148
GRAFİK 15: AR-GE ÇALIŞMALARININ GERÇEKLEŞTİRİLME DURUMU VE TEKNOLOJİK YENİLİĞİN TANIMLANMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ	150
GRAFİK 16: AR-GE ÇALIŞMALARI İÇİN BÜTÇE AYRILMA DURUMU VE TEKNOLOJİK YENİLİĞİN TANIMLANMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ	151
GRAFİK 17: BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIM DURUMU	153
GRAFİK 18: İŞLETMECİ FİRMANIN ÖZELLİĞİ VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIM DURUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ	154
GRAFİK 19: TEKNOLOJİK YENİLİKLERİN İŞLETMEDEKİ KULLANIM DURUMU	160
GRAFİK 20: WEB SAYFASI ÖZELLİKLERİ	164
GRAFİK 21: WEB SAYFASI OLUŞTURMA NEDENLERİNİN ÖNEM DERECELERİ	165
GRAFİK 22: İLETİŞİM ARAÇLARINDAN YARARLANMA DURUMU	166
GRAFİK 23: İŞLETME TÜRÜ VE İLETİŞİM ARAÇLARINDAN YARARLANMA DURUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ	168
GRAFİK 24: YENİLİK KAVRAMININ TANIMLANMASI	171
GRAFİK 25: TEKNOLOJİK YENİLİKLERİN TANIMLANMASI	173
GRAFİK 26: ULUSAL FUARLARA KATILMA DURUMU	184
GRAFİK 27: ULUSLAR ARASI FUARLARA KATILMA DURUMU	185
GRAFİK 28: FUARDAKİ YENİLİKLERİ UYGULAYABİLME DURUMU	186
GRAFİK 29: YENİLİKLERİ UYGULAYAMAMA NEDENLERİ	187
GRAFİK 30: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN DURUMU	188
GRAFİK 31: İŞLETME TÜRÜ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANKETİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	198
GRAFİK 32: TANITIMLARDA ÖN PLANA ÇIKARILAN HİZMETLER	202
GRAFİK 33: ÖN PLANA ÇIKARILMASI DÜŞÜNÜLEN HİZMET TASARIMLARI	207
GRAFİK 34: YENİ HİZMET TASARIMLARININ ÖNÜNE ÇIKABİLECEK ENGELLER	209

TABLolar DİZİNİ

SAYFA NO:

TABLO 1: EKONOMİK BÜYÜMEYE ETKİ EDEN İCATLAR.....	12
TABLO 2: ESKİ EKONOMİK VE YENİ EKONOMİK KOŞULLAR.....	14
TABLO 3: KADEMELİ VE RADİKAL YENİLİK ARASINDAKİ FARKLAR	38
TABLO 4: YENİLİK SÜRECİ MİT VE GERÇEKLER	52
TABLO 5: YENİLİK YÖNETİMİNİN BENİMSENMESİNE ETKİ EDEN ÇEVRESEL KOŞULLAR.....	69
TABLO 6: ESKİ VE YENİ İLETİŞİM MODELLERİNİN FARKLARI.....	75
TABLO 7: HİYERARŞİK KÜLTÜR VE GÜÇLENDİRME KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ FARKLAR	77
TABLO 8: GELENEKSEL VE YALIN ÖRGÜTLERİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	97
TABLO 9: ANTALYA İL KÜLTÜR MÜDÜRLÜĞÜ KONAKLAMA TESİSLERİ	119
TABLO 10. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI.....	122
TABLO 11: CEVAPLAYANIN UNVANI.....	123
TABLO 12: YAŞA GÖRE DAĞILIM.....	124
TABLO 13: CİNSİYETE GÖRE DAĞILIM.....	124
TABLO 14: İŞLETMEDE ÇALIŞMA YILINA GÖRE DAĞILIM	125
TABLO 15: DENEYİME GÖRE DAĞILIM.....	126
TABLO 16: EĞİTİM DURUMUNA GÖRE DAĞILIM	127
TABLO 17: MEZUN OLUNAN BÖLÜM YADA PROGRAM	128
TABLO 18: KATILINAN KURS VE SEMİNERLER	130
TABLO 19: İŞLETMENİN TÜRÜ	131
TABLO 20: İŞLETMECİ FİRMANIN ÖZELLİĞİ.....	131
TABLO 21: İŞLETME TÜRÜ VE İŞLETMECİ FİRMA ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	132
TABLO 22: YÖNETİMDE YETKİLERE GÖRE DAĞILIM	133
TABLO 23: İŞLETMENİN YATAK SAYISI.....	134
TABLO 24: İNSAN KAYNAKLARI DURUMU	134
TABLO 25: İŞLETMENİN BAĞLI OLDUĞU MERKEZ.....	135
TABLO 26: İŞLETMEYE UYGUN TANIMLAMA	135
TABLO 27: İŞLETME TÜRÜ VE İŞLETMEYE UYGUN TANIMLAMA ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	136
TABLO 28: İŞLETMECİ FİRMANIN ÖZELLİĞİ VE İŞLETMEYE UYGUN TANIMLAMA ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	137
TABLO 29: İŞLETMENİN AMAÇLARINDA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN DURUMU	139
TABLO 30: İŞLETMECİ FİRMANIN ÖZELLİKLERİ VE İŞLETMENİN AMAÇLARINDA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN ARASINDAKİ İLİŞKİ	140
TABLO 31: İŞLETME TÜRÜ VE İŞLETMENİN AMAÇLARINDA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	141
TABLO 32: İŞLETMENİN DIŞARDAN SATIN ALDIĞI HİZMETLER	142
TABLO 33: DIŞARDAN ALINAN HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ.....	143
TABLO 34: İŞLETMENİN SAHİP OLDUĞU BELGELER	143
TABLO 35: AR-GE ÇALIŞMALARININ GERÇEKLEŞTİRİLEBİLME DURUMU	144
TABLO 36: AR-GE ÇALIŞMALARI İÇİN BÜTÇE AYRILMA DURUMU	144
TABLO 37: AR-GE ÇALIŞMALARINA AYRILAN BÜTÇE DURUMU	145
TABLO 38: AR-GE ÇALIŞMALARININ ALANLARI VE ETKİ DURUMU	146
TABLO 39: AR-GE ÇALIŞMALARININ GERÇEKLEŞTİRİLEBİLME DURUMU VE YENİLİK KAVRAMININ TANIMLANMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	147
TABLO 40: AR-GE ÇALIŞMALARI İÇİN BÜTÇE AYRILMA DURUMU VE YENİLİK KAVRAMININ TANIMLANMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	148
TABLO 41: AR-GE ÇALIŞMALARININ GERÇEKLEŞTİRİLEBİLME DURUMU VE TEKNOLOJİK YENİLİĞİN TANIMLANMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ	149
TABLO 42: AR-GE ÇALIŞMALARI İÇİN BÜTÇE AYRILMA DURUMU VE TEKNOLOJİK YENİLİĞİN TANIMLANMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ	151
TABLO 43: BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIM DURUMU	152
TABLO 44: İŞLETMECİ FİRMANIN ÖZELLİĞİ VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIM DURUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ	154
TABLO 45: İŞLETME TÜRÜ VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIM DURUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ	156
TABLO 46: AR-GE ÇALIŞMALARI GERÇEKLEŞTİRİLME DURUMU VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNDEN YARARLANMA DURUMU ARASINDAKİ (Kİ- KARE) TESTİ.....	157

TABLO 47: TEKNOLOJİK YENİLİKLERİN İŞLETMEDEKİ KULLANIM DURUMU	158
TABLO 48: İŞLETME TÜRÜ VE TEKNOLOJİK YENİLİKLERİN İŞLETMEDEKİ KULLANIM DURUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ	161
TABLO 49: WEB SAYFASININ YENİLİKÇİ YÖNETİM ANLAYIŞINI YANSITMA DURUMU	162
TABLO 50: WEB SAYFASI ÖZELLİKLERİ.....	163
TABLO 51: WEB SAYFASI OLUŞTURMA NEDENLERİNİN ÖNEM DERECELERİ	165
TABLO 52: İLETİŞİM ARAÇLARINDAN YARARLANMA DURUMU	166
TABLO 53: İŞLETME TÜRÜ VE İLETİŞİM ARAÇLARINDAN YARARLANMA DURUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	167
TABLO 54: İŞLETMECİ FİRMANIN ÖZELLİKLERİ VE İLETİŞİM ARAÇLARINDAN YARARLANMA DURUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	169
TABLO 55: YENİLİK KAVRAMININ TANIMLANMASI	171
TABLO 56: İŞLETME TÜRÜ VE YENİLİK KAVRAMININ TANIMLANMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ	172
TABLO 57: İŞLETMECİ FİRMANIN ÖZELLİĞİ VE YENİLİK KAVRAMININ TANIMLANMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	172
TABLO 58: TEKNOLOJİK YENİLİKLERİN TANIMLANMASI	173
TABLO 59: YENİLİK YÖNETİMİ VE YENİLİK KÜLTÜRÜ TUTUMLARIN DERECELERİNE GÖRE DEĞERLEME.....	175
TABLO 60: İŞLETMECİ FİRMANIN ÖZELLİĞİ VE YENİLİK YÖNETİMİ VE YENİLİK KÜLTÜRÜ TUTUMLARIN DERECELERİNE GÖRE DEĞERLEMESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	178
TABLO 61: YENİLİK KÜLTÜRÜ KORELASYON TABLOSU	182
TABLO 62: ULUSAL FUARLARA KATILMA DURUMU.....	184
TABLO 63: ULUSLAR ARASI FUARLARA KATILMA DURUMU	185
TABLO 64: FUARDAKİ YENİLİKLERİ UYGULAYABİLME DURUMU.....	186
TABLO 65: YENİLİKLERİ UYGULAYAMAMA NEDENLERİ	187
TABLO 66: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN DURUMU	188
TABLO 67: İŞLETMECİ FİRMANIN ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA ETKİ DURUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	190
TABLO 68: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA VE İŞLETMENİN AMAÇLARINDA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	192
TABLO 69: YENİLİKLERİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ İÇİN ÖRGÜT YAPISINDA YAŞANMASI GEREKEN DEĞİŞİMLERİN GEREKLİLİK.....	193
TABLO 70: YENİLİK YÖNETİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇÜTLERİ.....	195
TABLO 71: MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANKETİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	197
TABLO 72: İŞLETME TÜRÜ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANKETİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	197
TABLO 73: İŞLETMECİ FİRMANIN ÖZELLİKLERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANKETİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	198
TABLO 74: TURİZM ALANINDA ÇIKAN KATALOGLARDA YER ALMA DURUMU	199
TABLO 75: İNSAN KAYNAKLARININ NİTELİK DÜZEYİ BELİRLEYİCİLERİ	200
TABLO 76: TANITIMLARDA ÖN PLANA ÇIKARILAN HİZMETLER	201
TABLO 77: İŞLETME TÜRÜ VE TANITIMLARDA ÖN PLANA ÇIKARILAN HİZMETLER ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	203
TABLO 78: YENİ DEPARTMAN GEREKLİLİĞİ	204
TABLO 79: YENİ DEPARTMAN İÇİN İSİM ÖNERİSİ	205
TABLO 80: HİZMET TASARIMININ ETKİLEDİĞİ DEPARTMANLAR	205
TABLO 81: KULLANILAN HİZMET TASARIMLARI.....	206
TABLO 82: HİZMET TASARIMINDA KULLANILMASI.....	206
TABLO 83: ÖN PLANA ÇIKARILMASI DÜŞÜNÜLEN HİZMET TASARIMLARI	207
TABLO 84: HİZMET TASARIMLARI İÇİN FİNANSMAN KAYNAKLARININ DURUMU.....	208
TABLO 85: YENİ HİZMET TASARIMLARININ ÖNÜNE ÇIKABİLECEK ENGELLER	209
TABLO 86: HİZMET TASARIMLARININ GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE KARŞILAŞILAN ENGELLER	210
TABLO 87: MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANKETİNDE YENİ HİZMET TASARIMLARINA YER VERİLME DURUMU.....	212
TABLO 88: REGRESYON: DEĞİŞİMLERİN ÇALIŞANLAR TARAFINDAN BENİMSENME DURUMUNUN ÇALIŞANLARIN YENİLİĞE BAKIŞ AÇISINA ETKİLERİ.....	243

TABLO 89: REGRESYON: İŞLETMENİN ÇEVREDEKİ DEĞİŞİMLERE ADAPTASYONU İÇİN YAPILAN ÇALIŞMALARIN ÇALIŞANLARIN YENİLİĞE BAKIŞ AÇISINA ETKİLERİ	243
TABLO 90: ÇALIŞMA SÜREÇLERİ İÇERİSİNDE RİSK ALMA DURUMUNUN ÇALIŞANLARIN YARATICILIKLARINI GÖSTEREBİLME İMKANLARI ÜZERİNE ETKİSİ	244
TABLO 91: DEĞİŞİMLERİN ÇALIŞANLAR TARAFINDAN BENİMSENME DURUMUNUN ÇALIŞMA SÜREÇLERİ İÇERİSİNDE RİSK ALABİLMEDEKİ ETKİLERİ	245
TABLO 92: ÇALIŞMA SÜREÇLERİ İÇERİSİNDE RİSK ALABİLME VE BİREYSEL GELİŞİME ETKİSİ	245
TABLO 93: DEĞİŞİMLERE ADAPTASYON VE DEĞİŞİMLERİN BENİMSENMESİNE ETKİSİ	246
TABLO 94: BİREYSEL GELİŞİM İMKANLARININ MADDİ VE MANEVİ DESTEĞİN SAĞLANMA ETKİSİ	247
TABLO 95: YÖNETİCİLER TARAFINDAN DEĞER VERİLMENİN TAKIMIN BİR ÜYESİ OLMAYA ETKİSİ	247
TABLO 96: TAKIMIN BİR PARÇASI OLABİLMENİN TAKIM ÇALIŞMASINA ÖZENDİRİLMEME ETKİSİ	248
TABLO 97: YETKİ DEVRİ YAPILMASININ YÖNETİMİN DEĞER VERMESİNE ETKİSİ	249
TABLO 98: ÇALIŞANLARININ FİKİRLERİNİN ALINMASININ ÇOK YÖNLÜ İLETİŞİME ETKİSİ	249
TABLO 99: ÇALIŞANLARA DEĞER VERİLMESİNİN TAKIM ÇALIŞMASINA ÖZENDİRMEYE ETKİSİ	250
TABLO 100: LİDERLİK ANLAYIŞININ ÇALIŞANLARIN KENDİLERİNİ TAKIMIN PARÇASI OLARAK GÖRMELERİNE ETKİSİ	251
TABLO 101: ÇALIŞANLARIN TAKIM ÇALIŞMASINA ÖZENDİRİLMESİNİN FİKİRLERİNE DEĞER VERİLMEME ETKİSİ	251
TABLO 102: TEKNOLOJİK ALT YAPI İLE ÖRGÜT YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİ	252
TABLO 103: TEKNOLOJİK ALT YAPI İLE YETENEKLİ VE YARATICI İŞGÜCÜ EKSİKLİĞİ İLİŞKİ	253
TABLO 104: TEKNOLOJİK ALT YAPI İLE ORTAK VİZYON İLİŞKİ	253
TABLO 105: ÖRGÜT YAPISI VE YETENEKLİ VE YARATICI DÜŞÜNCE YAPISINA SAHİP İŞGÜCÜ EKSİKLİĞİ	254
TABLO 106: ÖRGÜT YAPISI VE ORTAK VİZYON İLİŞKİSİ	255
TABLO 107: FİNANSMAN MALİYETLERİNİN MÜŞTERİ TALEBİNE ETKİSİ	255
TABLO 108: FİNANSMAN MALİYETLERİ İLE MÜŞTERİ TALEBİ ARASINDAKİ İLİŞKİ İŞLETMENİN ORTAK VİZYON EKSİKLİĞİ	255
TABLO 109: YETENEKLİ VE YARATICI İŞGÜCÜ EKSİKLİĞİNİN FİNANSMAN MALİYETLERİNE ETKİSİ	256

KISALTMALAR DİZİNİ

a.g.e.	: Adı geçen eser
a.g.m.	: Adı geçen makale
Ar-Ge	: Araştırma-Geliştirme
AB	: Avrupa Birliği
BSI	: British Standards Institution
bs.	: baskı
çev.	: çeviren
ed.	: edition
genlş. bs.	: Genişletilmiş baskı
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
KEİB	: Karadeniz Ekonomik İş Birliği
PC	: kişisel bilgisayar
NAFTA	: North American Free Trade Agreement
OECD	: Organization For Economic Co-operation and Development
s.	: sayfa
vd.	: ve diğerleri

GİRİŞ

İşletmelerin, özellikle son yıllardaki rekabet ortamında, gerek ürün gerekse hizmet üretiminde sadece üretim yapmakla ön plana çıkmaları yeterli değildir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için bilgiyi kullanabilmeleri, bilgi yönetimi ve yenilik arasında bağlantı kurabilmeleri, rekabette uzun soluklu avantajlar olarak görülmektedir. Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirerek çalışma koşullarında ve yeni yöntemlerde yeni fikirler ortaya koyabilmeleri önem kazanmıştır.

Yeni bilgi teknolojilerini küresel rekabet ortamında avantaj olarak kullanabilen işletmeler, düşük maliyet ve yeni ürün üretiminde uzun dönemli büyüme stratejilerini kullanabilme özelliğine sahip olabilecektir. Yeni teknolojilerin kullanılması aynı zamanda işletmenin kapasite artışı, ürünün kalite ve güvenilirliğinin artması, ürünün iyileşmesi, yeniden iyileşme maliyetlerinin düşmesi, esneklik, üretim süresinin azalması gibi yararlar da sağlamaktadır.

Küreselleşmenin bir gereği olarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için, işletmelerin bilgiyi hızla kullanabilmeleri, gerek ürün gerekse hizmet üretiminde sürekli yenilikler yapabilmeleri önem kazanmıştır. İşletmelerin yenilik yapabilme düzeyleri, farklılıklaştırma yapabilme düzeyleri sürdürülebilir rekabette işletmelere dikkat çekici ayrıcalıklar sağlayabilmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin yeniliğe ayak uydurabilmeleri ancak örgüt yapılarını yeniliğe göre düzenlemelerinden ve yeni hizmet tasarımlarından geçmektedir.

İşletmelerin uyguladıkları yenilik stratejileri, bulundukları çevrenin özellikleri, örgüt içindeki liderlik biçimi, örgüt içi ve dışı iletişim biçimi, sahip olunan örgüt normları ve müşteri memnuniyeti ve beklentilerini karşılanması ile mümkündür.

Hizmet sektöründe varlığını sürdüren işletmelerin küreselleşme süresince rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri için yenilik kültürleri ve yenilikçi örgüt yapılarına uyum göstermeleri üzerine yapılan bu çalışma ayrıca yeni hizmet tasarımlarını da önermektedir.

Hizmet işletmelerinin hizmet kalitesini yükseltmeleri ve müşteri memnuniyeti ve beklentilerini karşılayabilmek için yenilik yönetimini benimsemeleri ve bu bağlamda örgüt

yapılarını düzenlemeleri ve yeni hizmet tasarımı yapmaları gerekmektedir. Hizmet işletmelerinde özellikle turizm sektöründe bu konuda Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları doğrultusunda çalışmalar yapılmaktadır. Fakat belli noktalarda yaratıcılıktan ve yenilik yönetiminde ve yeni hizmet tasarımlarından yararlanılmadığı gözlemlenmektedir. Turizm sektörünün yoğun sürdürülebilir rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve dünya çapında bir platform oluşturabilmesi için örgütsel yapılarını daha yenilikçi hale getirebilmeleri gerekmektedir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kavramsal çerçeve belirlendikten sonra yenilik kaynakları ve yenilik türleri ele alınmıştır. İkinci bölümde yeniliğin yönetilmesi ve yenilik yönetiminde etkin olan örgütsel yapı ve faktörler ele alınmıştır. Üçüncü bölümde hizmet sektörü ve turizm işletmelerinin yapısal özellikleri ve yenilik yönetimi anlayışı bağlantısı üzerinde durulmuştur. Son bölümde ise Antalya il sınırları içerisinde yer alan 5 yıldızlı otel ve tatil köyleri tepe yöneticilerine yenilik yönetimi ve hizmet tasarımı düzeylerini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI ve YENİLİK STRATEJİLERİ

İşletmelerin rekabet ortamında yenilikçi karakterlerini sergileyebilmeleri önem kazanmaya başlamıştır. İşletmelerin rekabet ortamında ve değişen dünya koşullarında başarılı olabilmeleri yenilik kavramını doğru algılamalarına bağlı olarak gelişmektedir.¹ İşletmelerin yenilik kavramını doğru algılayarak yenilikçi örgüt yapılarından ve yenilik stratejilerinden en uygun olanını seçebilmeleri gerekir.

Bu bölümde, yenilik ile ilgili kavramlar, yenilik gelişiminin evreleri, yenilik kaynakları, yenilik türleri, yenilik stratejileri ve yenilik süreci konuları ele alınmıştır.

1.1. YENİLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Yenilik kavramı, özellikle uygulamada kendisiyle ilgili başka kavramları da beraberinde getirmektedir. Yenilikle ilgili bu kavramlar çoğu zaman, yeniliğin tümünü içeriyor gibi görünse de, yanlış ve eksik anlaşılmalara yol açabilmektedir. Yeniliğin kapsamlı bir tanımlamasını yaparken yenilikle ilgili kavramları da ayrıca irdelemek², karışıklıkların önlenmesi açısından son derece önemli ve gereklidir. Tek bir tanımla bu gerekliliği karşılamak mümkün değildir.

1.1.1. Yenilik

Yenilik ile ilgili farklı birçok farklı tanımla karşılaşılmaktadır. Bu tanımlar incelendiğinde, tanımlamaları yapanların kendi bakış açılarına göre önemsedikleri unsurların altını çizmek istedikleri anlaşılmaktadır.

¹ Michael D.Mumford, Brian Licuanan, “Leading for Innovation: Conclusions, Issues, and Directions”, **The Leadership Quarterly**, Vol: 15, 2004, s.163.

² Hasan Kürşat Güleş, Hasan Bülbül, **Yenilikçilik: İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, s.125.

Jones yeniliği; “gerek hizmet gerekse endüstri işletmelerinde yeni ürün geliştirme yada üretim ve işletme sistemlerinde yeni gelişimler yapma”³ şeklinde tanımlamıştır. Jones’a göre yenilik; sadece ürün geliştirme olarak kalmamalı, aynı zamanda işletmenin yenilikleri sürdürebileceği bir organizasyon yapısını da beraberinde getirmelidir. Organizasyon yapısının yenilik yapmaya ve sürdürmeye elverişli olmaması, yeniliğin sürdürülebilirliğini tehlikeye atacaktır.

Certo yeniliği; “ürün ve hizmet üretiminde yeni yöntemlerin kullanılması ve çalışma koşullarında yeni yöntemlerin geliştirilmesi”⁴ şeklinde ifade etmektedir. İşletmelerin, özellikle son yıllardaki rekabet ortamında, gerek ürün gerekse hizmet üretiminde salt üretim yapmakla ön plana çıkmaları yeterli değildir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için bilgiyi kullanabilmeleri, bilgi yönetimi ve yenilik arasında bağlantı kurabilmeleri⁵, rekabette uzun soluklu avantajlar olarak görülmektedir. Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirerek çalışma koşullarında ve yeni yöntemlerde yeni fikirler ortaya atabilmeleri gereklidir. Çalışma koşullarının yeni yöntemlerle iyileştirilmesi, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu da olumlu yönde etkileyecek ve yaratıcılıklarını ön plana çıkarabilecektir.

Buckler yeniliği; “işletmenin çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmesi için örgüt kültürüne değer yaratma”⁶ şeklinde tanımlamaktadır. Yenilik bir anlamda, örgüt kültürünün öncüsü olarak algılanmalı, işletmenin iç ve dış çevresindeki sürekli değişimlere uyum sağlayabilmesi için bir avantaj olarak kullanılabilir. Örgüt kültürünün yapısı, aynı zamanda işletmenin yenilik anlayışını da belirleyebilmektedir.⁷

C.Stewart’ın aktardığı gibi Drucker yeniliği; “girişimciliğin bir aracı olarak, çalışanların farklı bilgi ve yeteneklerini verimli hale dönüştürmek için olanak sağlayan yararlı bilgi”⁸ şeklinde tanımlamaktadır. Drucker’ın tanımlamasında üzerinde durduğu noktalardan biri, yeniliğin girişimcilik için bir araç olarak görülmesidir. Aynı zamanda

³ Gareth R.Jones, **Organizational Theory and Cases**, Prentice Hall International Inc., London, 2001, s.404.

⁴ Samuel C.Certo, **Modern Management Diversity, Quality, Ethics & the Global Environment**, Prentice Hall International Inc., London, 2000, s.519.

⁵ Halit Keskin, “Öğrenmeye Bağlılık ve Paylaşılan Vizyon ile Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişkiler”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt. 18, Sayı: 1-2, 2004, s.379.

⁶ K.Pervaiz Ahmed, “Culture and Climate for Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 1, No: 1, 1998, s.30-31.

⁷ K.P.Ahmed, **a.g.m.**, s.34.

⁸ Clegg Stewart, Kornbergerand Martin and Pitsis Tyrone, **Managing and Organizations: Introduction to Theory and Practice**, Sage Publications Ltd., London, 2005, s.383-384.

yeniliği, öğrenerek ve uygulama yapılarak geliştirilebilecek bir bilim olarak da belirtmiştir. Drucker'ın yenilik konusunda birçok çalışması olmasına rağmen onun tanımlamasında da eksik noktalar kalmıştır. Organizasyonların politik yapıları, çalışanların yeniliğe karşı direnç olasılığı ve yenilik yöntemlerinin işletmenin yapısına uygun olmaması yada yetersiz olması, tanımlamada eksik kalan noktalardır.⁹

İngiltere'de yenilik yönetimi konusunda özellikle hizmet sektörüne yönelik çalışmalarıyla tanınan Cranfield Araştırma Merkezi uzmanlarından Dr.Adegoke Oke hizmet sektöründe yenilik uygulayabilmenin endüstri sektörüne göre daha zor olduğunu çalışmalarıyla ortaya koymaya çalışmıştır.¹⁰ Oke, hizmet işletmelerinde yenilik kavramını aşağıdaki tanımlamaları yaparak belirlemeye çalışmıştır.¹¹

-“Pazarın öngördüğü ve müşterinin ihtiyaçlarına göre yeni ürün ve hizmet geliştirebilme ve aynı zamanda çalışanların bu ihtiyaçları geliştirirken kendi yeteneklerini kullanarak yeni yollar geliştirebilmesi.”

-“Yaratıcılığı ortaya çıkararak, müşterilerin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda iç ve dış çevrenin gözlemlenerek yeni tasarımların yapılabilmesi.”

-“Hizmet yöntemlerinin iyileştirilmesi.”

Oke, hizmet işletmelerinde yeniliği daha çok müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda, yeni bir ürün ve hizmet üretebilme şeklinde vurgulamıştır. Yeniliğin özellikle yöneticiler tarafından nasıl algılandığının da önemli olduğunu belirtmiştir.

Yenilik, endüstri ve hizmet işletmelerinin iç ve dış çevre analizleri sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda yeni ürün ve hizmet geliştirebilmesidir. Aynı zamanda, bu gelişim sürecinde örgüt yapısı, kültürü ve stratejilerinin de iyileştirilmesi ve yeni hizmet tasarımlarına uygun hale getirilmesi şeklinde ifade edilebilir.

⁹ C.Stewart, **a.g.e.**, s.384.

¹⁰ Platin, “Bankacılık Son İki Yılda Yeniliğin Tadına Vardı”, **Platin Aylık Ekonomi Dergisi**, Yıl: 9, Ekim 2005, s.184.

¹¹ Adegoke Oke, “Barriers to Innovation Management in Service Companies”, **Journal of Change Management**, Vol: 4, No: 1, 2004, s.36-38.

1.1.2. Yaratıcılık

Yenilik ve yaratıcılık birbirinin devamlılığını sağlayan kavramlar olarak vurgulanmaktadır.

Certo yaratıcılığı; “yeni fikirleri benzersiz yollarla birleştirme için yararlı çağrışımlar yapabilme yeteneği”¹² olarak ifade etmektedir. Yaratıcılığın özünde, işletmelerde kaliteyi arttırabilmek için yeni fikirler sağlamak olmasına karşın, yenilik de bu fikirleri harekete geçirme olarak belirtilmektedir.

Heap yaratıcılığı; “varolan bilgiler arasında ilişki kurabilmenin yanı sıra yeni ilişkiler oluşturabilme, yeni deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisi”¹³ olarak ifade etmektedir. Ürün yeniliklerinde, varolan bilgiler arasında ilişkilendirme yapabilme yaratıcılık özelliği sayesinde ön plana çıkabilmektedir. Yaratıcı düşüncenin getirdiği analitik düşünebilme ve sentez yapabilme özelliği, işletmelerin rekabet ortamında en önemli silahı konumundadır.¹⁴

Gurten yaratıcılığı; üretimde yeni fikirler olarak tanımlarken, bu fikirleri inceleyerek, geliştirerek ve tamamlayarak uygulamaya koyabilmeyi yenilik olarak belirtmektedir. Yaratıcılık, esneklik, orijinalite ve fikirlere duyarlılığın bileşiminden oluşmakta ve geleneksel düşünceden ve yapıdan kurtulup daha çok farklılıkların ortaya çıkarılmasını ifade etmektedir.¹⁵ Aynı zamanda yaratıcılık, fikir üretirken çeşitliliği, yenilik ise çeşitli fikirleri birleştirebilmeyi gerektirmektedir.

Amabile yaratıcılığı, yeniliğin üretilebilmesi ve bireysel fikirlerin yada küçük grupların bireysel çalışmalarının bileşimi olarak adlandırmaktadır.¹⁶

¹² S.C.Certo, **a.g.e.**, s.519.

¹³ Shih-Wen Hsiao, Jyh-Rong Chou, “A Creativity-based Design Process for Innovative Product Design”, **International Journal of Industrial Ergonomics**, Vol: 34, Issue: 5, 2004, s.423.

¹⁴ S.W.Hsiao vd., **a.g.m.**, s.424.

¹⁵ Rodney McAdam, John McClelland, “Individual and Team-Based Idea Generation within Innovation Management: Organisational and Research Agendas”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 5, No: 2, 2002, s.87-88.

¹⁶ A.Brennan, L.Dooley, “Networked Creativity: A Structured Management Framework for Stimulating Innovation”, **Technovation**, Vol: 25, Iss: 12, December 2005, s.1389.

Yapılan tanımlamalardan da anlaşılabileceği gibi yaratıcılık ve yenilik, iki birbirini tamamlayabilen kavramdır. Yaratıcılıkla ortaya konulabilen yeni fikirler, yenilik anlayışıyla işletmeler için kullanılabilir ve sürdürülebilir bilgiye çevrilebilmektedir.

Woodman, Sawyer ve Grifin, yenilikçiliğin örgütsel yaratıcılığı üzerine çalışmalar yapmışlardır. Geliştirdikleri çeşitli modellerde, yaratıcılık ve yenilik arasında önemli bağlantılar olduğunu tespit ederek takım ve örgütsel karakterlerin gelişiminde yaratıcılığın artırılmasıyla örgüt yeniliklerinin de arttırılabileceği görüşüne varmışlardır.¹⁷

Yeni modern işletme çevresinde, küresel ekonominin bir gereği olarak organizasyonun yönetim sürekliliği değişimin artışıyla doğru orantılı olarak belirlenmektedir. Organizasyonlar sürekli ürün ve süreç yenilikleriyle karşı karşıya kalmakla birlikte müşteri ihtiyaçlarını da bu doğrultuda karşılamaya çalışmaktadırlar. Yaratıcılık ve yenilik kavramları bu noktada birbirlerini tamamlamak durumundadır. Martensen, yenilikte üstünlük için işletmenin yeni pazar koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına çabuk adapte olmasını, yenilik süreçlerinin üretiminde devamlılık için yaratıcı çözümlerin geliştirilmesi ile mümkün olacağını belirterek iki kavramın arasındaki bağlantıyı bir kez daha vurgulamıştır.¹⁸ İşletmenin başarısı bilginin kendini yenileyebilme düzeyiyle doğru orantılıdır.

Yaratıcılığın geliştirilebildiği işletmeler, belirsiz çevre koşullarından daha az etkilenmekte, bunun sonucu olarak artan yoğun rekabet ortamında güçlenmektedirler. İşletmelerin olumlu yönde yenilik yapabilmeleri için yaratıcı düşüncüyü benimseyerek örgüt iklimlerini ve kültürlerini yeniliğe açık olarak oluşturabilmeleri önem kazanmaktadır.

1.1.3. Değişim

Değişim, örgütsel değişim boyutuyla incelendiğinde; planlı yada plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya ortamın, varolan durumdan başka bir duruma geçmesi şeklinde ifade edilebilir.¹⁹

¹⁷ Donald Gudmundson, C.Burk Tower, E.Alan Hartman, "Innovation in Small Business: Culture and Ownership Structure do Matter", **Journal of Development Entrepreneurship**, Vol: 8, No: 1, Apr.2003, s.2.

¹⁸ A.Brennan, vd., **a.g.m.**, s.1389.

¹⁹ Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002, s.9.

Bir başka deyişle; planlı bir değişimi amaçlayan örgütsel değişim, organizasyonların, yeni rakipler, teknolojik değişimler ve liderlik tarzlarındaki gibi örgütsel kaynaklarını etkileyen bazı önemli değişimler karşısında yeniden yapılanma için gerekli hazırlıkların yapılması şeklinde değerlendirilebilir.²⁰

Örgütsel değişimle ilgili tanımlar incelendiğinde yaratıcılık, yenilikçilik, gelişme ve büyüme gibi olguları içinde taşıdığı görülür. Değişim, örgütsel yapıda, stratejilerde, örgütsel yönetim boyutunda dış ve iç çevreden etkileşim sonucunda meydana gelebilecek herhangi bir tehlikeyi açıklamaktadır. Bu tehlikenin en az zararla atlatılabilmesi, işletmelerin çevrelerindeki değişimlere örgütsel bilgilerini en iyi ve doğru biçimde kullanarak cevap vermeleriyle mümkündür. Bu boyutta işletmelerin örgütsel bilgilerini kullanabilmeleri için yeniliklerden yararlanmaları ve değişime uyum göstermeleri gerekir.²¹

Ancak, değişim ve yenilik bu noktada karşılıklı etkileşerek kullanıldığında, işletmelerin yoğun rekabet ortamında rakipleriyle mücadele edebilmesi ve ön plana çıkabilmesi mümkün olacaktır. Değişimin yapılabilmesi için varolan yenilikleri etkin kullanabilme yeteneği esastır.

1.1.4. Teknoloji

Teknoloji kavramı da yenilik kavramı gibi yazarların değişik bakış açılarından etkilenecek farklılıklar göstermektedir.

Teknoloji genel anlamda, organizasyonlarda ürün ve hizmet tasarımları süreçlerini etkinleştiren fiziksel ve zihinsel donanımları ifade etmektedir.²² Teknoloji sadece fiziksel donanımların etkin kullanılması sonucunda stratejik bir rekabet aracı değildir. Aynı zamanda fiziksel donanımların, işletmelerin zihinsel ve yenilikçi yapılarıyla bir bütün oluşturması gereklidir.

²⁰ Evren İnanoğlu, “Çalışma Değerlerinin Örgütsel Değişime Dirence Etkisi”, **10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 2002, s.147.

²¹ E.İnanoğlu, **a.g.m.**, s.148.

²² Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.170.

Teknoloji, yenilikle ilgili diğer kavramların aksine yeniliği zorunlu kılan bir rol taşımaktadır. İşletmenin yeni teknolojilerle karşılaşması ve bunları uygulaması, organizasyon boyutunda yeniliklerin yapılmasını da zorunlu kılmaktadır. Eğer işletme teknolojik değişimi, yapısal ve fiziksel donanımlarda yenilikler yaparak gerçekleştiremezse verim elde etmesi mümkün olmayacaktır.²³

Hızlı teknolojik değişimin sonucu olarak kabul edilen iki önemli bileşen, bilgi ve iletişim teknolojileri, işletmelerin karmaşılaşan sosyo-ekonomik ve yoğun rekabet ortamında büyümelerine ve gelişmelerine hız kazandıracaktır. Teknoloji, aynı zamanda organizasyonlarda ne tür faaliyetlerin gerçekleştireceğini, özellikle çalışanların sahip olması gereken ayrıcalıklı nitelikleri, organizasyon yapısını, ürün yada hizmet üretiminde kullanılan yöntemleri etkileyen ve verimliliği arttıran organizasyonda yenilenmeyi sağlayan bir faktör olarak görülmektedir.²⁴

1.1.5. Araştırma-Geliştirme

Araştırma, bilinmeyen bir bilgiyi bulmaya ve uygun durumlarda uygulamaya yönelik yapılan bilimsel ve teknolojik faaliyettir. Geliştirme ise, mevcut bilginin veya teknolojinin düzenlenerek daha kullanışlı şekle yönlendirilme faaliyetidir.²⁵

Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) kavramı OECD raporunda; “bilimsel ve teknik bilgi birikimini arttırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çaba ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanılması²⁶” şeklinde tanımlanmaktadır.

Yenilikçi organizasyon yapılarının yoğun rekabet ortamında gerek ürün ve hizmet üretiminde, gerekse üretim süreçlerini iyileştirmede, Ar-Ge faaliyetlerinden yararlanmaları rekabet avantajı haline gelmiştir.

²³ Brian S.Cumming, “Innovation Overview and Future Challenges”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 1, No: 1, 1998, s.24.

²⁴ A.Öğüt, **a.g.e.**, s.167-168.

²⁵ Halime İnceler Sarıhan, **Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998, s.21, ve H.K.Güleş, vd., **a.g.e.**, s.348.

²⁶ H.K.Güleş, vd., **a.g.e.**, s.348.

Hufbauer, Mansfield ve Kotabe, yaptıkları araştırmalarla eğer işletmelerin güçlü ve gelişmiş Ar-Ge faaliyetleri varsa bu çalışmaların işletmenin performansına da olumlu yansıtacağı konusunda önemli bilgiler sunmuşlardır. Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu, işletmenin karlılığını da olumlu yönde etkileyebilecektir. Ama bu çalışmaların etkilerinin görülmesi her zaman kısa bir süreci ifade etmemekte uzun süreçlerde de etkileri görülebilmektedir.²⁷ Yenilikçi organizasyon yapıları, sürekli değişen iç ve dış çevreyi izleyebilmek ve çevre koşullarının gereği olan değişim ve yenilikleri kullanabilmek amacıyla Ar-Ge faaliyetlerini geliştirmeye ve dinamik tutmaya önem vermektedir.

Ar-Ge sadece üretim ve teknolojik yeniliklerde kullanılan bir faaliyet değil, aynı zamanda değişen çevre koşullarına uygun organizasyon yapılarındaki dönüşüm süreçlerinde ve değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için hizmet iyileştirme ve hizmet tasarımı süreçlerinin düzenlenmesinde de kullanılması gereken bir faaliyettir.²⁸

1.2. YENİLİK GELİŞİMİNİN EVRELERİ

Hızla değişen çevresel koşullar ve küreselleşmenin bir sonucu olarak işletmelerin, rekabet ortamında yeniliği kendilerine bir strateji olarak belirlemeleri önem kazanmıştır. İşletmelerin, 1980'li yıllardan itibaren dış çevresi önem kazanmaya başlamıştır. İşletmelerin dış çevreden gelen hızlı değişimlere ayak uydurabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için teknolojiyi ve yeniliği yönetebilmeleri ve bunun bir sonucu olarak yeniliği rekabet stratejisi olarak algılamaları zorunlu hale gelmiştir.²⁹

Küreselleşen dünyada artık işletmelerin ekonomik faaliyetlerini ve kaynaklarını değerlendirebilmesi, geniş ekonomik, sosyal ve teknik bir çevreye açılabilmesi değer kazanmıştır. Organizasyonların özellikle sanayi sonrası toplumlarda bilgiyi doğru kullanabilmeleri için örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında da değişiklikler yapmaları gerekmektedir.³⁰

²⁷ Shu-Ching Chan, Wenching Fang, "A Study on the Factors of Manufacturer Profitability: the Moderating Effect of Different Industries" **Journal of American Academy of Business Cambridge**, Vol: 8, No: 2, March 2006, s.139.

²⁸ Rachel Griffith, Stephen Redding, John Van Reenen, "R&D and Absorptive Capacity: Theory and Empirical Evidence" **Scandinavian Journal of Economics**, Vol: 105, No: 1, 2003, s.104.

²⁹ B.S.Cumming, **a.g.m.**, s.27.

³⁰ Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, 4.bs., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998, s.12.

Yenilik gelişimi de başlangıcında günümüze kadar içinde bulunduğu sosyal ve bireysel çevrenin etkisiyle sürekli bir gelişim kazanmaktadır. Yeniliğin yönünün belirlenmesinde ve türünün belirlenmesinde de bu gelişim evreleri önemli rol oynamışlardır.

1.2.1. Değişen Ekonomik Koşullar

Klasik iktisatçılar, 18. ve 19.yüzyıllarda teknolojik değişimin ve sermaye artırımının makinelerin gelişimiyle mümkün olacağına inanıyorlardı. Hızlı nüfus artışının, işletmelerin verimlilik artışında ve ekonominin gelişiminde şekillendirici olacağı düşünülüyordu.

Joseph Schumpeter, yeni ürün üretiminin ekonomik büyümedeki öneminden bahseden ilk iktisatçıdır. Rekabet ortamında yeni ürünlerin ortaya çıkmasıyla mevcut ürünlerin fiyatlarında marjinal değişimler yapılabileceğini vurgulamıştır.³¹

Schumpeter'in arkasından gelen birçok iktisatçı eski ve yeni ekonominin farklılıklarını ortaya koyarak, işletmelerin bu doğrultuda kendilerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Utterback, yeniliğin işletmeler için bir yaşam veya ölüm (yok olma) malzemesi görüşünü ortaya koymuştur. Abernathy ve Utterback , radikal ürün yeniliğini, endüstriyel sektörün yeniden doğuşu olarak adlandırmış ve hemen arkasından bunu üretim sürecinde radikal yenilik izlemiştir. Bu görüş ortaya çıktığı ilk yıllarda popülaritesini korumuş ve birçok endüstri işletmesinin yaşam döngüsünü etkilemiştir. Schumpeter görüşüne göre, işletmeler arasında farklılıklar vardır. İşletmelerin bu farklılıklarını ortaya çıkarabilmesinde, kaynaklarını yönetme ve kapasitesini geliştirebilme özelliği ve bunları yenilik performansında kullanabilmeleri önem kazanmaktadır.³²

Sanayi devrimi, 19.yüzyılda bir çok teknolojik yeniliği de beraberinde getirmiştir. Özellikle bu teknolojik yenilikler işletmelerin ekonomik güçlerinin de göstergesi olmuştur. 19.yüzyılda ekonomik büyümenin göstergesi olarak karşımıza yenilik adı altında teknolojik icatlar çıkmaktadır.³³

³¹ Paul Trott, **Innovation Management and New Product Development**, Prentice Hall, London, 2002, s.5.

³² P.Trott, **a.g.e.**, s.6-7.

³³ Robert W.Price, **Roadmap to Entrepreneurial Success: Powerful Strategies for Building a High-Profit Business**, Amacom Publis, USA, 2004, s.33-34.

Eski ekonomiden yeni ekonomiye geçiş aşamasında yenilik olarak adlandırılan Tablo-1 de verilen icatlar önce yeniliğin başarısı olarak kabul edilse de daha sonra önemini yitirmeye başlamıştır.

Tablo 1: Ekonomik Büyümeye Etki Eden İcatlar

İCATLAR	İCAT EDEN	TARİH
Buhar Makinesi	James Watt	1770-80
Gemi	Isambard Kingdom Brunel	1820-45
Lokomotif	George Stephenson	1829
Elektromagnetik Dinamo	Michael Faraday	1830-40
Ampul	Thomas Edison ve Joseph Swan	1879-90

Kaynak: Paul Trott, **Innovation Management and New Product Development**, Prentice Hall, London, 2002, s.52’den uyarlanmıştır.

II.Dünya Savaşı sonrası bir yandan Doğu ve Batı Blokları arasındaki ekonomik yarış, dünyanın önde gelen ekonomilerinin sürekli geliřmesi³⁴ ve savaş zamanı ordunun Ar-Ge faaliyetleri ile teknolojik yeniliklerde yaptığı atılımlar³⁵ iktisatçıların ekonomik büyümedeki incelemelerini arttırmıştır.

Bu yıllarda ekonomik büyüme incelenirken “milli gelirin yıllık artış hızı” büyüme göstergesi olarak kabul edilmiştir.³⁶

Hızlı büyümenin gerçekleştiği bu dönemde işletmelerin büyük giderlerini Ar-Ge faaliyetlerine ayırdığı görülmektedir. Fakat iktisatçılar daha sonraki yıllarda Ar-Ge faaliyeti harcamalarında ulusal ekonomik büyüme hızıyla doğrudan bağlantı kurulamayacağını görmüşlerdir.³⁷

Bu dönemde anlaşılması gereken en önemli konu bilim ve teknolojinin ekonomik sisteme olan etkileridir. Neo-klasik iktisatçılar, bu konuda herhangi bir açıklayıcı öneri sunmaktan kaçınmışlardır. 1950’lerde bir seri iktisatçı, ekonominin içinde yenilik sürecinin i karakterlerinde yoğunlaştırılmış yenilik girişiminde bulunmuşlardır.

³⁴ H.Erkan, **a.g.e.**, s.13.

³⁵ P.Trott, **a.g.e.**, s.6-7.

³⁶ H.Erkan, **a.g.e.**, s.14.

³⁷ P.Trott, **a.g.e.**, s.7.

Bu çalışmalar özellikle³⁸:

- ✓ Yeni bilginin üretimi,
- ✓ Ürün ve yöntemlerin gelişiminde bilginin kullanımı ve
- ✓ Bu ürün ve hizmetlerin ticari sömürsüyle ilgili olarak finansal kazançların doğuşu şeklindedir.

Bu çalışmalarla aynı zamanda işletmelerin farklı yapılarının olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Başarının sırrının ve yönetim biçiminin irdelenmesi yeni bir teorik çalışmanın ana temasını oluşturmuştur. 1960’larda örgütsel karakterler araştırılmış, işletmelerin iç faaliyet ve kaynak kullanımları, yeniliğe etki eden faktörler olarak incelenmeye başlanmıştır.³⁹

Neo-klasik iktisatçılar, ekonomik gelişim teorilerinin tasarrufun nasıl yapılabileceğinin açıklanması, yatırım ve nüfus artışı ve teknolojik değişime bağlı olduğunu belirtmektedir. Teknolojik değişimin hızı ekonomik büyümenin hızını etkilemekte, fakat ekonomik büyümenin hızı teknolojik değişimin hızını etkileyememektedir. Teknolojik değişim, bir anlamda şans olarak kabul edilmiştir. Nüfus artışı, teknolojik değişimde sistemin dışında oluşmaktadır.⁴⁰

Gelişmekte ve yükselişte olan Schumpeter yada evrimsel teori, dinamik işletmelerin iş ve yönetimindeki önemli etkilerine dayanmaktadır. İşletmelerin bundan sonraki başarıları, bilgiyi doğru kullanabilmeleri ve yeni ürün geliştirebilmelerine bağlı olarak gelişecektir.⁴¹

Neo-klasik iktisatçıların aksine teknolojinin, ekonominin yönünü olumlu olarak etkilediği artık kabul edilmiştir.

Eski ve yeni ekonomik koşulları ve kaynakları incelendiğinde bilgi yoğun ekonomiye yüz yüze kalındığı görülmektedir. İşletmelerin organizasyon yapılarını ve çalışan profilini bilgi tabanlı ekonomiye uyum gösterecek şekilde düzenlemeleri kaçınılmaz hal almıştır.

³⁸ P.Trott, a.g.e., s.7.

³⁹ P.Trott, a.g.e., s.7.

⁴⁰ P.Trott, a.g.e., s.7.

⁴¹ Robert F.Lanzillotti, “Schumpeter, Product Innovation and Public Policy: the Case of Cigarettes” **Journal of Evolutionary Economics**, Vol: 13, Iss: 5, 2003, s.471.

Tablo-2’de eski ve yeni ekonomik koşullar arasındaki farklılıklar, işletmelerin yenilik ihtiyaçlarını da açıklayabilmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi yeni ekonominin daha çok bilgiye dayandığı ve bilgiyi kullanabilme düzeyiyle ilişkili olduğu görülmektedir. Organizasyon yapısında da eski ekonomide merkezi, hiyerarşik ve daha çok fonksiyonel özelliklere uygun bir yapı sergilenirken yeni ekonomide bölünmüş, yatay ve esnek bir yapıya geçiş gözlemlenmektedir.

Tablo 2: Eski Ekonomik ve Yeni Ekonomik Koşullar

	Eski Ekonomi	Yeni Ekonomi
Endüstri Araçları	Petrol, madencilik,çelik, taşıt, demiryolu, denizyolu	Bilgisayarlar ve software, biyoteknoloji, insan kaynakları, finansal hizmetler
Kaynaklar	Enerji, laboratuvar	Bilgi, bilgiyi kullanma becerisi
Teknoloji	Tren, makine araç-gereçler	Bilgi teknolojileri
Üretim Yaşam Döngüsü	On senelik dönemler	Yıllık yada aylık dönemler
Değerler	Uluslar arası	Küresel
Çalışma Süresi	8 saat	24 saat
İletişim Araçları	Mektup, telefon, fax	Mobil araçlar, e-mail, internet, İntranet
Organizasyon Yapısı	Merkezi, hiyerarşik, fonksiyonel	Bölünmüş, yatay, esnek
Çalışan Karakteri	Erkek gücü esaslı, kısmen ustalık	Cinsiyet farkı gözetmeyen, yüksek eğitim düzeyli

Kaynak: Philip Sadler, **Strategic Management**, Kogan Page Limited, USA, 1993, s.29’den uyarlanmıştır.

Yeni ekonomi, gittikçe küreselleşen işin ve buna etki eden ekonomik faaliyetlerin ve yeni teknolojinin özellikle iletişim alanındaki fırsatlarının etkisindedir.⁴²

Yeni ekonomi döneminde teknolojiler kullanılarak ve yeniliklerle bilgiyi yaratabilme yoluyla, hammadde ve üretiminin kullanıma sunulması en geçerli yöntem olarak ortaya çıkmıştır.⁴³

İşletmelerin günümüz rekabet ortamında uzun süreli avantajlar elde edebilmesi için yeniliğe önem vermeleri artık kaçınılmaz bir gerçektir. Günümüz ekonomisi için sık sık kritik bir faktör olarak görülen yenilik, zihinsel ve bilgi yönetimiyle yeni bir disiplin olma yolundadır.⁴⁴

⁴² Philip Sadler, **Strategic Management**, Kogan Page Limited, USA, 1993, s.29.

⁴³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9.bs., Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.460.

⁴⁴ Jenny Darroch, Rod McNaughton, “Examining the Link Between Knowledge Management Practices and Types of Innovation” **Journal of Intellectual Capital**, Vol: 3, No: 3, 2002, s.210-211.

1.2.2. Değişen Tüketici Tercihleri

İşletmelerin tüketici istek ve ihtiyaçlarına uygun olarak müşteri odaklı politikaları ve organizasyon yöntemleri geliştirmeleri rekabet avantajı için önemli adımlardan biridir. Piyasa ilişkilerinin dinamizmini temsil eden müşteri odaklı bir strateji, örgütsel değişim geçiren işletmelerin temel özelliği olmaktadır.⁴⁵

1995 yılında yapılan bir araştırma, işletmelerin tüketicileri ile olan ilişkilerinin müşteri memnuniyetini etkilediğini ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre, işletmelerin performansı yeterli düzeyde ise müşterileri ile fonksiyonel ilişkiler kurabilmekte, yeterince tatmin edici ürün sunamamışlarsa, mevcut müşterilerinin yanı sıra, potansiyel müşterilerini de kaybedebilmektedir.⁴⁶

İşletmelerin, bu kadar farklı beklenti içinde olan tüketiciler için sürekli değişen ve gelişen dış çevreyi analiz etmelerinin yanı sıra, tüketici beklentileri için de analiz yapmaları zorunluluk haline gelmiştir. Günümüzde işletmeler, tüketiciler tarafından kaliteli ürün ve hizmet üretmeye, çeşitliliğe ve maliyet açısından uygun olmaya zorlanmaktadır. Eğer tüketiciler beklentileri karşılanmıyorsa başka bir işletmeyi tercih etmektedirler. İşletmelerin tüketici sorumluluğu anlayışını geliştirerek hızla değişen tüketici istek ve beklentilerini takip etmeleri gerekmektedir. Tüketici beklentileri, rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin, daha yenilikçi stratejiler benimsemelerini ve uygulamalarını gerektirmektedir. Özellikle son yıllarda işletmelerin saldırgan ve farklılaştırma stratejilerini benimsemeleri tüketici beklentilerinden kaynaklanmaktadır.⁴⁷

İşletmelerin tüketici beklentilerini karşılayabilmek için sadece ürün ve hizmette yenilik stratejilerine önem vermeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı olarak görülse de özellikle hizmet işletmelerinde yeterli değildir.

Hizmet işletmelerinin tüketici kültürü⁴⁸ oluşturabilmeleri ve müşteri odaklı stratejilerini uygulayabilmeleri için aynı zamanda yenilikçi örgüt yapılarını da uygulamaları gerekir.

⁴⁵ Tekin Akgeyik, **Stratejik Üretim Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.106-107.

⁴⁶ T. Akgeyik, **a.g.e.**, s.108-109.

⁴⁷ Hasan Kürşat Güleş, Hasan Bülbül, “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.BF. Dergisi**, Cilt: 1, 2004, s.122-123.

⁴⁸ T.Akgeyik, **a.g.e.**, s.109.

Bireysel sorumluluk ve yaratıcılığın arttırıldığı, örgüt içi sınırların azaltıldığı, örgüt içi rekabeti teşvik eden yenilikçi örgüt yapılarının uygulanmalıdır. Bu uygulamanın sonucunda iç yapıdaki müşteri memnuniyetine paralel olarak tüketici beklentilerinin karşılandığı görülmektedir. Verimliliğin ve kalitenin arttırıldığı, müşteri memnuniyetinin sağlandığı bir örgüt iklimiyle rekabet ortamında üstünlük sağlanabilecektir.

1.2.3. Değişen Teknoloji

Hızlı gelişme içinde olan bilgi teknolojisinin hemen hemen her alanda kullanılması ve aynı zamanda hızla değişmesi, verimli ve sistemli kullanılabilmesi gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Bilgi teknolojilerinin en önemli özelliği olan kendi kendini yenileyebilmesi, bilginin hızlı ilerlemesinde de etkili olmaktadır.

Bilgi teknolojisinin üç ana karakteristik özelliği; minyatürizasyon, kapasiteyi geliştirme ve maliyeti düşürmektir. Uygulama alanında 1975 yılından itibaren etkili bir şekilde pazara giren ve 1980'li yılların başında mikrobilgisayarların ve kişisel bilgisayarların(PC) yaygın şekilde kullanılmasıyla bu teknoloji gelişmeye başlamıştır.⁴⁹

Teknolojinin gelişiminin sonucu olarak ortaya çıkan bilgi toplumu, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle bazı sektörlerin birbirleriyle yakınlaşmalarını da beraberinde getirmektedir.

Teknolojik ilerlemeler ve büyük bilgi birikimleri ülkelerin ekonomik gelişmelerini belirlemektedir. Modern ekonominin büyümedeki temel avantajı üretim verimliliğinden daha çok yeniliktir. Yenilik bilgi ve yeni bilginin yaratılmasına bağlı olarak gelişmekte ve yeni pazarların yaratılmasında etken rol oynamaktadır.⁵⁰

Bilgi ve bilgili örgütler, bilgi toplumunda ekonominin girdisini oluşturmaya başlamıştır. Çok hızlı bilgi artışı ve aktarımı, hızlı iletişim, yeni teknolojiler, ekonomi ve

⁴⁹ Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997, s.18-19.

⁵⁰ Vlatka Hlupic, **Knowledge and Business Process Management**, Idea Group Publishing., London, 2002, s.17-18.

bir çok konuda hızlı değişim ve gelişimde bilginin egemen olduğu bir sürecin yaşam biçimine dönüşmesini sağlamıştır.⁵¹

Bilgi kaynaklarının kullanımı, işletmelerin birbirleriyle rekabet edebilme özelliklerinde de önem kazanmıştır. Bilginin günümüze kadar gelişimine bakıldığında sosyo-ekonomik gelişmelerdeki yeniliklerin bunlara kaynaklık ettiği görülebilmektedir. İlgili teknolojilerinde yenilik aynı zamanda 20.yüzyılın son yarısından itibaren küreselleşmeye öncülük yapmaya başlamıştır. Yeniliğin olmaması artık bu yüzyılın şekillenmesinde eksiklikleri de beraberinde getirecektir. Yeni bilgi teknolojilerini küresel rekabet ortamında avantaj olarak kullanabilen işletmeler, düşük maliyet ve yeni ürün üretiminde uzun dönemli büyüme stratejilerini kullanabilme özelliğine sahip olabilecektir.⁵²

Yeni teknolojilerin kullanılması aynı zamanda işletmenin kapasite artışı, ürünün kalite ve güvenilirliğinin artması, ürünün iyileşmesi, yeniden iyileşme maliyetlerinin düşmesi, esneklik, üretim süresinin azalması gibi yararlar da sağlamaktadır.⁵³

İşletmelerin teknolojiyi kullanarak yeniliği ticarileştirebilmesi için pazar özellikleri, işletmenin özellikleri ve teknolojiyi kullanılabilmek özellikleri önem kazanmaktadır. Bu özellikleri ile işletmeler sürdürülebilir rekabet ortamında yeniliği bir avantaj olarak kullanabilme özelliğine sahip olacaklardır.⁵⁴

İşletmelerin bilgi teknolojilerini kullanmaları avantaj sağlamasının yanı sıra işletmeye bazı ek yükümlölükler de getirmektedir. Çalışanların yeni teknolojiye uyum sağlayabilmesi için personel eğitiminin sağlanması ve teknoloji eğitiminin verilmesi gereklidir.

⁵¹ Mahmut Tekin, Hasan Kürşat Güleş, Adem Öğüt, **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, 2.bs., Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s.14-15.

⁵² Kent H.Hughes, "Facing the Global Competitiveness Challenge" **Issues in Science and Technology**, Vol: 21, No: 4, Summer 2005, s.75.

⁵³ M.Tekin, vd., **a.g.e.**, s.96.

⁵⁴ Michael E.McGrath, **Product Strategy for High Technology Companies**, McGraw-Hill Professional Book Group, USA, 2000, s.323.

1.3. YENİLİK KAYNAKLARI

Gelişen ve yoğun değişim çevresinin içinde işletmeler sürekli kendilerini geliştirmek ve yenilemek zorundadırlar. Gerek ürün gerekse yönetsel olarak bu süreci taşıyamayan işletmeler, rekabet ortamında istedikleri yere gelemeyecektir.

İşletmelerde yenilik yapılmasına iç ve dış etkenler neden olabilir. Drucker; iç ve dış etkenlere dayalı olarak yedi tane yenilik kaynağı belirlemiştir. Bunlar⁵⁵:

İç etkenler arasında aşağıdakiler sıralanabilir:

- ✓ Beklenmeyen oluşumlar,
- ✓ Uyumsuzluklar,
- ✓ Süreç gereği,
- ✓ Pazar yapısındaki değişimler.

Dış etkenler ise şunlardır:

- ✓ Demografik yapı,
- ✓ Algılamadaki değişiklikler,
- ✓ Bilginin değişim düzeyi.

Bu çalışmada sürdürülebilir rekabet anlayışının gerekleri ve hizmet sektörünün yapısal özellikleri de dikkate alınınca yenilik kaynağı olarak iç etkenlerin; müşteri anlayışı, küreselleşme, süreç gereği ve pazar yapısındaki değişimler olarak incelenmesi daha anlamlı olacaktır.

1.3.1. Müşteri Anlayışı

Endüstri ve hizmet işletmeleri günümüz teknolojik koşulları ve yönetim anlayışı esaslarına göre çok çeşitli ve kaliteli ürün ve hizmet üretmektedir. Bu hizmetleri verirken de müşterilerin açık ve gizli ihtiyaçları ile rakiplerinin kapasite ve stratejileri hakkında

⁵⁵ M.Flynn, L.Dooley, D.O'Sullivan, K.Carmican, "Idea Management for Organisational Innovation", **International Journal of Innovation Management**, Vol: 7, No: 4, December 2003, s.419.

sürekli bilgi toplayarak, elde ettikleri bilgileri kendi hizmetlerine yansıtıp yeni stratejiler yaratmaya çalışmaktadırlar.⁵⁶

Müşterilerin seçeneklerinin artması beklentileri ve isteklerini de buna paralel olarak arttırmaktadır. İşletmelerin geleneksel müşteri anlayışını değiştirerek ürün ve hizmet üretirken gelecek beklentileri ve istekleri tahmin edebilmesi rekabet avantajı ve aynı zamanda işletmenin yenilik stratejilerini belirlemede de önemli rol oynamaktadır. Özellikle hizmet sektöründeki işletmelerin daha soyut ürün ürettikleri ve üretirken tüketiminin olduğu gerçeğinden yola çıkılacak olunursa müşteri anlayışı bu tür işletmeler için daha önemli hale gelmiştir.⁵⁷

İşletmelerin, müşteri için değer yaratabilmeleri yenilik stratejilerini ve türlerini belirlemede de önemli kaynak oluşturmaktadır.

İşletmelerde müşteri değeri yaratılabilmesi iki şekilde olabilir: Birincisi, müşteri standart bir ürün veya hizmeti daha az bir maliyetle temin ettiğini düşündüğü zaman; ikincisi, ürün veya hizmet için katlandığı yüksek maliyete karşılık elde ettiği farklılığın sonucu olarak daha fazla yarar elde ettiğine inandığı zaman, müşteri için değer yaratılmış olacaktır.⁵⁸

Müşteri değeri yaratılması, özellikle müşterilere beklediğinden fazlasını sunabilmek, kaliteyi düşürmeden, teknolojinin gerektirdiği özellikleri gerçekçi maliyetle verebilmek için işletmenin ürün ve süreç yeniliğinin süreklilik kazandırılmasına bağlıdır.⁵⁹

İşletmeler, yenilik stratejilerini ve türlerini belirlerken müşteri değerlerine göre gruplanmış ve beklentileri belirlenmiş olan profilleri dikkate alabilirlerse yenilik yönetiminde de başarılı adımlar atabilecekler ve sürdürülebilir bir rekabet stratejisi olarak yeniliği kullanabileceklerdir.

⁵⁶ Atılhan Nakitoyok, “Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük ve bir Uygulama” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, s.97.

⁵⁷ Ahmet Yatkın, **Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s.28-29.

⁵⁸ Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2.bs., Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s.256-257.

⁵⁹ A.Nakitoyok, **a.g.m.**, s.97.

Aynı hizmeti birden fazla işletmenin pazar payında rekabet avantajı sağlayabilmek için daha ucuza sunmaları, müşterinin alım gücüne ve bilincine göre değerlendirilmesiyle de bağlantılıdır.

Yenilik anlayışını sadece Ar-Ge faaliyetleri ile sınırlandıran işletmeler, müşteri anlayışı kavramını tam olarak yerine getirememektedir. Çünkü sadece laboratuarlarda yeni ürün ve hizmet üretmek, özellikle hizmet sektöründe yeterli değildir.

Hizmet sektöründe müşteri sadece tüketici konumunda değildir. Aynı zamanda yenilik sürecinde hizmeti belirleyen baş üretici konumundadır.

Müşteri istekleri yenilik süreci ve stratejilerine ayrı bir değer katmaktadır. Müşterinin bilgi düzeyi, materyaller, yer, zaman ilişkileri, hizmet yeniliğinde önemlidir. Müşteri istekleri yeniliğin oluşturulmasına kaynaklık yapmaktadır.

1.3.2. Küreselleşme

Bilgi çağı organizasyonlarının aynı sektördeki rakiplerinin önünde olabilmeleri sahip oldukları bilgi ve bilgiyi kullanabilme becerileri ile bağlantılıdır. Bilgi teknolojileri aracılığıyla bilgi yaygın hale gelmiştir. Günümüz ekonomisinde organizasyonların biçimlendirmekte olduğu niteliksel değişim; “küreselleşme” olarak algılanmaktadır.⁶⁰

Ulusal ekonomilerin birbirleriyle karmaşık ilişkilere girmesi, sürekli artan bilgi talebi, teknolojinin pazarını sürekli genişletmektedir. Bunun sonucunda bilgi teknolojileri, hem ulusal hem de uluslar arası ölçekte lokomotif sektör haline gelerek küreselleşmenin temelini atmaktadır. Bilgi teknolojilerine duyulan bu gereksinim, bilgi toplumunda da gelişmelere ve birleşmelere neden olmaktadır. Avrupa Birliği (AB), Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (NAFTA), Karadeniz Ekonomik İş Birliği (KEİB) gibi birçok bölgesel gruplaşmalar, küreselleşmenin sonucunda ortaya çıkmıştır.⁶¹

⁶⁰ A.Öğüt, **a.g.e.**, s.31.

⁶¹ H.Çoban, **a.g.e.**, s.39-40.

Dünya ekonomisindeki bu serbest ticaret anlayışı ve finansal piyasalardaki entegrasyon eğilimlerindeki artış, teknolojiyi akışkan duruma getirmiştir. Bu akışkanlık işletmelerin ulusal ekonomilerinin yapısal durumuna, müşteri değerleri ve dış koşullara duyarlılığını arttırmaktadır.⁶²

Küreselleşme, maddi ve manevi değerler, ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel alanlarda olabilmektedir. İşletme açısından değerlendirildiğinde pazarın küçülmesi ve işletmenin çevresinin küreselleşmesini yönlendiren gelişmeler ele alınabilir. İşletmelerin küreselleşmesini yönlendiren belli başlı gelişmeler aşağıdaki gibi sıralanabilir;⁶³

- ✓ Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler,
- ✓ Küresel markalaşma,
- ✓ Uluslar arası organizasyonların artması,
- ✓ Endüstriyel yatırımlara desteğin artması,
- ✓ Serbest ticaret bölgelerinin çoğalması,
- ✓ Politik sınırların genişlemesi,
- ✓ Seyahat imkanlarının ve serbest dolaşımının artmasıdır.

İşletmelerin, ürün akışı, hizmet satışı, para akışı ve insan hareketliliği yönünden engellerinin kaldırılması olarak algılandığı küreselleşme, yenilik stratejilerini geliştirmek ve işletmelerin yenilik yapmaları için iyi bir avantaj olarak kabul edilebilir.

Küreselleşmenin sonucu olarak sınırların ortadan kaldırılması aynı zamanda bilgi sınırlarının da ortadan kaldırılması olarak algılanmalıdır. Özellikle 21.yüzyılın başlarında, bilgi ağının oluşumunun genişlemesiyle birlikte artık elektronik posta, sesli posta ve faks gibi iletişim araçlarının kullanılmasına başlanmıştır. Bu iletişim araçlarının kullanılmasıyla birlikte sürekli bir bilgi akışı sağlanmaya başlanmış ve “çalışma saati” kavramı ortadan kalkmıştır. Bu gelişmelerde organizasyonların ve işletmedeki iş süreçlerinde yeni tasarımlar yapma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Küreselleşmeyle birlikte aynı zamanda işletmelerin başarı sağlayabilmek için üretimde kullandıkları geleneksel faktörlerde de değişimler yaşanmaktadır. Geleneksel üretim faktörleri olarak yer, emek ve sermaye

⁶²H.Naci Bayraç, “Yeni Ekonomi ve Yarattığı Değişimler”
<http://www.e-konomistdergi.com/makaleler/bayrac.pdf> 09.08.2005

⁶³ H.Güleş, vd., **a.g.e.**, s.5-6.

üçlüsü hızla değişkenlik göstermekte ve yeni üretimlerin anahtarını bilgi yada zihin sermayesi almaya başlamaktadır.⁶⁴

İşletmeler, yeni teknolojileri kullanarak küresel ekonominin şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Küreselleşmeyle ortaya çıkan köklü yapısal değişimler bilginin ve teknolojinin doğru kullanımına bağlı güçlü stratejilere sahip işletmelerin artışına yol açmaktadır.⁶⁵ Bu bağlamda da işletmelerin yenilik yapma gerekliliği önem kazanmaktadır.

1.3.3. Süreç Gereği

Sanayi Devrimi ve sonraki teknolojik gelişmeler, işletmelerin bu süreç içerisinde kendilerini geliştirmelerini ve zaman içinde tüketicilerin ihtiyaçlarını belirleyerek ürün ve hizmetlerini geliştirmelerine imkan tanımıştır.

Süreç içerisinde gelişen ihtiyaçlar, işletmelerin yenilik yapabilmeleri için aslında birer fırsattır. Bu yeniliklerde beklenmeyen oluşumlardan, uyumsuzluklardan yada demografik yapının çeşitliliğinden de yararlanılabilir.⁶⁶ Gelişen küresel ve yeni ekonominin gereği ortaya çıkan uyumsuzluklar, özellikle yeni ürün ve hizmet üreten işletmelerin belli süreç içerisinde kendilerini geliştirmelerine fırsat tanımakta ve bu fırsatları rekabet avantajı olarak kullanmalarına olanak vermektedir.

İşletmeler, içinde bulundukları iç ve dış çevreyi süreç içinde takip ederek ihtiyaçları fırsat olarak değerlendirirler. Bu bağlamda, özellikle işletmelerin hızla değişen düşünce, tutum ve davranışları takip edebilmeleri gerekmektedir. Toplumların sosyo-kültürel yapısında yeni teknolojilerin ve küreselleşmenin sonucunda ortaya çıkardığı düşünce ve tutum farklılıkları, işletmeleri de süreç içerisinde değişime uyuma zorlamakta, kendilerini yenilemelerini zorunlu hale getirmektedir.⁶⁷

Özellikle küreselleşmenin ve bilgi yoğun teknolojilerin pazardaki etkilerini arttırmaları sonucunda, tüketim kalıplarındaki değişimler, tüketim kültürünün değişimini ortaya koymaktadır. İşletmelerin süreç içerisinde değişim hızını tüketim kalıplarının

⁶⁴ P.Sadler, **a.g.e.**, s.30.

⁶⁵ H.Naci Bayraç, “Yeni Ekonomi ve Yarattığı Değişimler”
<http://www.e-konomistdergi.com/makaleler/bayrac.pdf> 09.08.2005

⁶⁶ U.Durna, **a.g.e.**, s.50-51.

⁶⁷ H.Ülgen, vd., **a.g.e.**, s.87.

talepleri yönünde gözden geçirmeleri uygun olacaktır. Özellikle kadın nüfusunun çalışma hayatında daha fazla yer alması hem aile yapısında hem de tüketim kalıpları ve yaşam tarzlarının değişmesinde hızlandırıcı bir faktör olarak görülebilir. Örneğin; çalışan kadınların çocuklarının bakım ihtiyaçları, hazır yiyecek talebinin artması, çalışan kadınların giyim, kişisel bakım ve eğlence ihtiyaçlarının farklılaşması vb. birçok değişim, işletmelerin dikkat etmesi gereken faktörler olarak sıralanabilir.⁶⁸

Süreç içerisindeki bu değişimler, işletmelerin yenilik stratejisine de kaynaklık edebilmeli ve örnekteki sosyo-kültürel yapıdaki değişime uygun tüketim kalıplarının farklılaşmasına paralel olarak üretim ve hizmet geliştirilebilmelidir.

1.3.4. Demografik Yapı

Demografik yapı, işletmelerin faaliyette bulundukları çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri ile ilgili faktörleri içermektedir.⁶⁹ Küreselleşmenin ve bilgi yoğun rekabet ortamının bir gereği olarak demografik yapıyı etkileyen faktörlerde hızla değişim göstermektedir. Nüfus dağılımları, gelir dağılımları, eğitim durumları ve yaş grupları demografik yapının çeşitliliğini ve ekonomik yapı içerisindeki değerini etkilemektedir. Demografik yapı incelenirken üzerinde önemle durulması gereken kriterlerden biri de işsizliktir. Çünkü işsizlik, pazardaki tüketici talep miktarını, ürün yada hizmetin niteliğiyle ilgili talepleri de doğrudan etkileme gücünü göstermektedir.⁷⁰

Eğitim düzeyinin artması ve bu düzeyi dolaylı etkilediği düşünülen kitle iletişim araçları da demografik yapıda değişimler yaratabilmektedir. Bu faktöre bağlı olarak tüketicilerin tercihlerini ve beklentilerini karşılamaya çalışırken demografik yapıyı göz ardı etmemeli, üretim ve hizmet sürecinde bu yapının değişimindeki farklılıklara göre farklı trendler oluşturabilmelidir. İşletmelerin dış çevre analizlerinde demografik yapıyı da dikkate almaları ve değişimin oluşturduğu fırsat ve tehditleri stratejilerini belirlerken kullanabilmeleri önemli rekabet avantajı sağlayabilecektir.

⁶⁸ <http://web.sakarya.edu.tr/altunr/stratejik/hafta2.pdf>

⁶⁹ H.Ülgen, vd., **a.g.e.**, s.87.

⁷⁰ <http://web.sakarya.edu.tr/altunr/stratejik/hafta2.pdf>

1.3.5. Algılamadaki ve Pazar Yapısındaki Değişimler

Michael Porter'e göre; pazar yapısındaki değişimlere göre işletmenin davranış ve kararlarını belirleyen beş güç bulunmaktadır. İşletmelerin rekabetini etkileyen bu beş gücü şu şekilde sıralayabiliriz:⁷¹

- ✓ İş çevresine girebilecek rakiplerin yarattığı tehditler,
- ✓ İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ürünlerin yarattığı tehditler,
- ✓ Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- ✓ Müşterilerin pazarlık gücü,
- ✓ Sektördeki rekabetin şiddeti.

İşletmelerin, özellikle sosyo-kültürel yapıyı etkileyen yaşam biçimleri, tutumları, değer yargıları, kültürel alışkanlıklardaki değişimler yenilik fırsatlarını oluşturmaktadır.

İletişim ve bilgi transferinin hızından dolayı toplumlar arasında etkileşim de paralel olarak artmaktadır. Özellikle değer yargıları ve inanışlar, genellikle ekonomik ve toplumsal olaylarda, farklı toplumlarda benzer nitelikli davranışların oluşmasına neden olmaktadır.⁷² Bunun sonucunda değişen yaşam tarzlarına bağlı olarak işletmelerin stratejilerinde yenilikler yapmaları zorunlu hale gelmiştir. Çalışan nüfusun artması sonucunda ve farklı kültürlerle küreselleşmenin sonucu ortaya çıkan tanışmadan dolayı aile yapılarında da sosyo-kültürel anlamda değişimler meydana gelmektedir. Bu bağlamda, tüketici kalıplarında ve tüketici kültürünü algılamadaki farklılıklar da çeşitlilik göstermektedir. Örneğin, işletmelerin ailede çalışan nüfusun artması sonucunda bireysel kararların ve ihtiyaçların fazlalaşmasını dikkate alarak ev eşyası, bireysel bakım ürünleri yada kültür etkileşimin sonucu ortaya çıkan seyahat ve dinlenme taleplerine karşı strateji geliştirmeleri önemlidir.⁷³

İşletmelerin aynı zamanda tüketicilerin pazardaki değişimleri nasıl algılayabildiklerine ilişkin ölçümlerini yapmaları gerekir. Tüketicilerin tercih edilen ürün özelliklerini tanımlayacak, ürünün yenilik, geleneksellik, lükslük, sıradanlık düzeylerini

⁷¹ H.Ülgen, vd., **a.g.e.**, s.253.

⁷² H.Ülgen, vd., **a.g.e.**, s.99.

⁷³ <http://web.sakarya.edu.tr/altunr/stratejik/hafta2.pdf>

belirleyecek, yeni stratejilerin seçilmesinde yardımcı olabilecek bilgiye ulaşımını gerektirir.⁷⁴

Tüketici davranışlarına bağlı olarak değişen bireysel algılamadaki değişim işletmelerin müşteri değeri yaratması zorunluluğunu da bir kez daha gündeme getirmektedir.

1.3.6. Bilginin Değişim Düzeyi

Rekabet ortamının önemli gerçeklerinden biri olan bilgi ve bilgi teknolojilerini kullanabilme hızı, işletmelerin bu konuda önemli yatırımlar yapmasını da beraberinde getirmektedir. İşletmeler, geliştirilen teknoloji ve bunların ürün yada hizmet süreçlerindeki etkileriyle pazarda rakip işletmelerle rekabet edebilme gücünü arttırmaktadır.

Son yıllarda artık dünyada her geçen gün birçok yenilik gerçekleştirilmektedir. Bu yoğunluk, mevcut ürünlerin ekonomik ömürlerinin kısılmasını beraberinde getirmektedir. İşletmelerin bilgi ve bilgi teknolojilerinin hızına yetişebilmeleri için, Ar-Ge faaliyetlerine de gereken önemi vererek, bütçe ayıracak stratejiler belirlemeleri önemlidir.

Yeni ve eski ekonomi değerleri karşılaştırıldığında, teknolojinin hakim olduğu yeni ekonomi ile birlikte değer zincirinde yer alan bütün faaliyetlerin, entegrasyonu ve çevre ilişkisini arttırdığı gözlenmektedir.⁷⁵

Küresel bilgi ekonomisinin egemen olduğu yeni ekonomi de artık işletmeler birbirleriyle rekabet etmeye başlamışlardır. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayabilmek ve küresel bilgiyi hızlı ve doğru kullanabilmek için tüketici kalıplarına uygun müşteri değeri yaratabilen üretimler yapmaya ve yeni trendleri takip etmeye başlamışlardır. Bilginin değişim düzeyinin doğru kullanılabilmesi açısından bu konu gerekli hale gelmiştir. Özellikle günümüz işletmeleri açısından bakıldığında teknolojik

⁷⁴ T.Sabri Erdil, “Hedef Pazarlarda Konumlandırma Stratejilerinin Belirlenmesi ve Tüketici Algısının Değerlendirilmesinde Yaşanan Sorunlar” **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 21, 2004, s.87.

⁷⁵ H.K.Güleş, vd., **a.g.e.**, s.14.

yenilik yapmanın yanı sıra ekolojik faktörlere dikkat edilmesi rekabet avantajını da arttırmaktadır.

Ekolojik faktörlere dikkat ederken, işletmelerin azalan hammadde ve enerji kaynağı, çevre kirliliği, ürün güvenliği ve insan sağlığı kriterlerine ağırlık vermesi gerekir.⁷⁶

Yenilik kaynaklarını gerekli düzeyde inceleyebilen ve işletmenin yenilik stratejilerini belirlerken bu noktalara dikkat eden işletmelerin daha uzun ömürlü olabilecekleri bir gerçektir.

1.4. YENİLİK TÜRLERİ

Yenilik kavramının çeşitli tanımlamalarının yapıldığı gibi yenilik türlerinin sıralanmasında da birçok sınıflandırmayla karşılaşmak mümkündür. Yenilik türleri gelişim sürecinde başlangıçta çok ayrıntılı bir biçimde sınıflandırılmış olmasına karşın günümüzde belli başlı türlerle ifade edilebilmektedir. Literatürde en yaygın sınıflama şeklinin; ürün ve süreç yenilikleri; radikal ve kademeli yenilikler olduğu görülmektedir.⁷⁷

İşletmelerin yenilik kaynaklarına ve stratejilerine göre yenilik türlerini belirlemeleri mümkündür.

1.4.1. Ürün ve Süreç Yenilikleri

Ürün ve süreç yenilikleri daha çok işletmenin öncelikli hedeflerine göre oluşturulmuştur. Ürün ve süreç yenilikleri eş zamanlı olarak meydana gelmektedir. Özellikle literatürde, Abernathy ve Utterback tarafından geliştirilen ve “AU Modeli” adıyla anılan model; ürün ve süreç yeniliği arasındaki dinamik ilişkiyi ve yeniliğin değişim oranını çok iyi ifade etmesinden dolayı çok kullanılmaktadır.⁷⁸

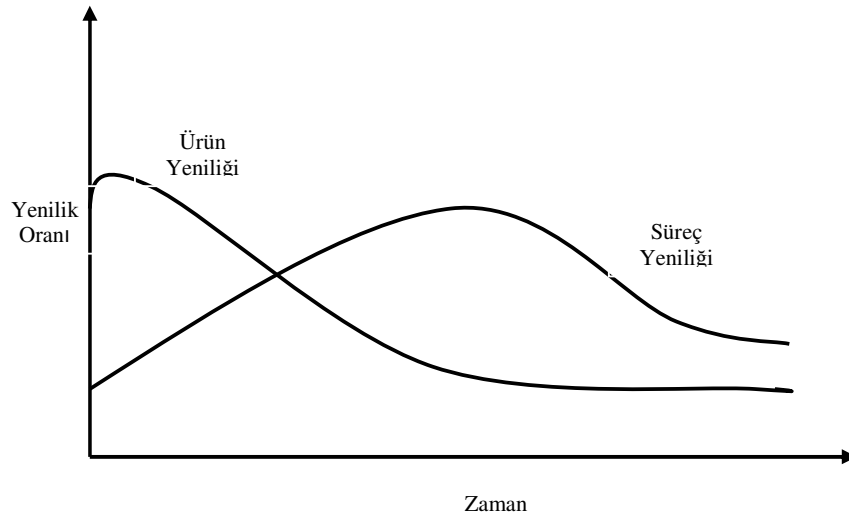
⁷⁶ <http://web.sakarya.edu.tr/~altunr/stratejik/hafta2.pdf>

⁷⁷ David Wan, Chin Huat Ong, Francis Lee, “Determinants Of Firm Innovation In Singapore” **Technovation**, Vol: 25, Issue: 3, 2005, s.262.

⁷⁸ Ron Adner, Daniel Levinthal, “Demand Heterogeneity And Technology Evolution: Implications For Product And Process Innovation”, **Management Science**, Vol: 47, No: 5, May 2001, s.614.

“AU Modeli”nin daha çok endüstri işletmelerine uygun olduğu çeşitli kaynaklarda belirtilmiştir. Ancak, hizmet işletmelerinde de hizmet tasarımı ve süreç arasında endüstri işletmelerinde bulunan ürün ve süreç yeniliğine benzer bir dinamik yapı mevcuttur. Bu bağlamda bu modeli hizmet işletmelerine de uyarlayabilmemiz mümkündür.

Şekil-1’de ürün ve süreç yeniliği arasındaki bu eş zamanlı ilişkiyi görülebilmektedir.



Şekil 1: Ürün ve Süreç Yeniliği İlişkisi : AU Modeli

Kaynak: Philip Ron Adner, Daniel Levinthal, “Demand Heterogeneity and Technology Evolution: Implications for Product and Process Innovation”, **Management Science**, Vol: 47, No: 5, May 2001, s.614’den uyarlanmıştır.

Son yıllarda, işletmelerin azalan hammadde ve enerji kaynakları ile ürün güvenliği kriterlerine ağırlık verilmesinden dolayı ekolojik ürün yeniliği de yenilik türlerine eklenmiştir. Çalışmada bu türün irdelenmesi de uygun olacaktır.

1.4.1.1. Ürün Yenilikleri

Ürün yenilikleri, daha çok yeni ürün ve hizmet üretmeyi hedeflemektedir. Üretilen bu yeni ürünler, yeni pazar ve tüketicilerin kazanılmasını ve mevcut durumdan farklı değişimler yapılarak memnuniyet düzeyinin artırılmasını da sağlamayı amaçlamaktadır.⁷⁹

⁷⁹ D.Wan, etc., **a.g.m.**, s.262.

Ürün yeniliklerini gerçekleştirirken işletmeler, genelde mevcut ürünleri için tüketicilerden ve çevreden alınan geribildirimleri değerlendirerek ürünlerini yeniden pazara sunmaktadırlar.

Ürün yenilikleri, işletmelerde ürün veya hizmet verimliliğinin artırılması ile doğrudan ilgilidir. Ürün yeniliklerinin gücü işletmenin rekabet gücünün büyümesini ve pazarda sürdürülebilirliğini arttırabilmesi açısından önemlidir.⁸⁰ Yeni ürünler, mevcut ürünlere küçük adaptasyonların yapılması şeklinde olabileceği gibi, tamamen farklı yeni ürün çizgisini yakalamak şeklinde de yapılabilir. Yeni ürün ve hizmetler pazarı paylaşan diğer işletmeleri geride bırakarak pazar paylaşımını azaltmak için genelde tasarlanırsa bile aynı zamanda yeni pazar, müşteri kazanmak ve pazarı genişletebilmek için de tasarlanmaktadır.⁸¹

Ürün yenilikleri, kaliteyi ürün geliştirmeye dahil etmeye ve örnek kaliteli ürünler geliştirmeyi hedeflemektedir.

Ürün yeniliklerinde işletmelerin daha çok tüketici tercihlerine göre hareket etmesi ürünün pazara girmesini ve tercih edilebilirlik düzeyinin arttırılmasını sağlayacaktır. Yeni ürünlerin uzun süreli bir pazarda kalabilmesi için ürün yeniliklerinin radikal yenilikler olarak ortaya çıkmasındansa kademeli bir şekilde yapılması uzun soluklu olması açısından da önemlidir. Yeni ürün geliştirme teorilerinin başında müşteri ve pazarın ihtiyaçlarının gelmesiyle birlikte süreç odaklı organizasyon düşüncesinin temeline müşteri kavramının tamamen yerleşmesini sağlamaktadır.⁸² Aynı zamanda ürün yeniliklerinde Ar-Ge faaliyetlerinin geliştirilmesi de önem taşımaktadır.⁸³

Yeni ürün gelişim sürecinde önemli olan bir diğer konu ise iç ve dış çevrenin sürekli analiz yapılmasıdır. Analiz yapılırken sadece görülebilir tehdit ve fırsatlar değil aynı zamanda olası tehdit ve fırsatlarında doğru algılanarak yorumlanabilmesi önem taşımaktadır.

⁸⁰ Axel Johne, "Successfull Market Innovation", **European Journal of Innovation Management**, Vol: 2, No: 1, 1999, s.6.

⁸¹ Richard L.Daft, **Organization Theory and Design**, 8.ed., Thomson Learning South-Western, USA, 2004, s.403.

⁸² S.Ottosson, "Dealing with Innovation Push and Market Need", **Technovation**, Vol: 24, 2004, s.280.

⁸³ Kathy A.Paulson Gjerde, Susan A.Slotnick, Matthew J.Sobel, "New Product Innovation with Multiple Features and Technology Constraints", **Management Science**, Vol: 48, No: 10, October 2002, s.1271.

Ürün yeniliklerinin işletme tarafından başarıyla sonuçlandırılabilmesi için ve rekabet ortamında avantaj sağlayabilmesi için Cohen ve Levin, özellikle yenilik çalışmalarında pazar yapısının da önemli olduğunu savunmuşlardır.⁸⁴

Bilgi yoğun rekabet ortamının baskısı, işletmelerin ürün yeniliklerini teşvik edici etkileri üstlenebilmesiyle aşılabilecektir. Ürün yenilikleri, yeni ürünlerin pazara kazandırılması sonucunu da aynı zamanda ortaya çıkarır. Süreç yenilikleri ise işletmenin maliyetini azaltma sonucu olarak ortaya çıkar.⁸⁵

Başarılı ürün yenilik yönetimi, üretim girişimlerinde başarılı olmakla doğru orantılıdır. Ürün yenilik performansı ve organizasyonun başarısı, yöneticiler ve problem çözümleyiciler ile doğru orantılı olarak yönetim ve başarı süreci ile doğrudan ilintilidir. Çalışanların takım ruhunun geliştirilebilmesi aynı zamanda proje gruplarının da etkin çalışabilmesini sağlayabilmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin yeni ürün gelişimini takım ruhunun destekleyebildiğini ve bunun sonucunda da yeni hizmet gelişimlerini de beraberinde getirebildiği görülmektedir.⁸⁶ Bunun yanı sıra, ürün yeniliklerinin riskli ve pahalı olmasına rağmen bazen düşük başarı oranlarıyla karşılaşılması kaçınılmazdır. Ürün yeniliklerinin başarıyla sonuçlanabilmesi için araştırma oldukça önemli yer tutmasına rağmen yalnızca %14 fikrin yeni ürün gelişim sürecinde başarıya ulaştığı pazar payında görülmektedir.⁸⁷

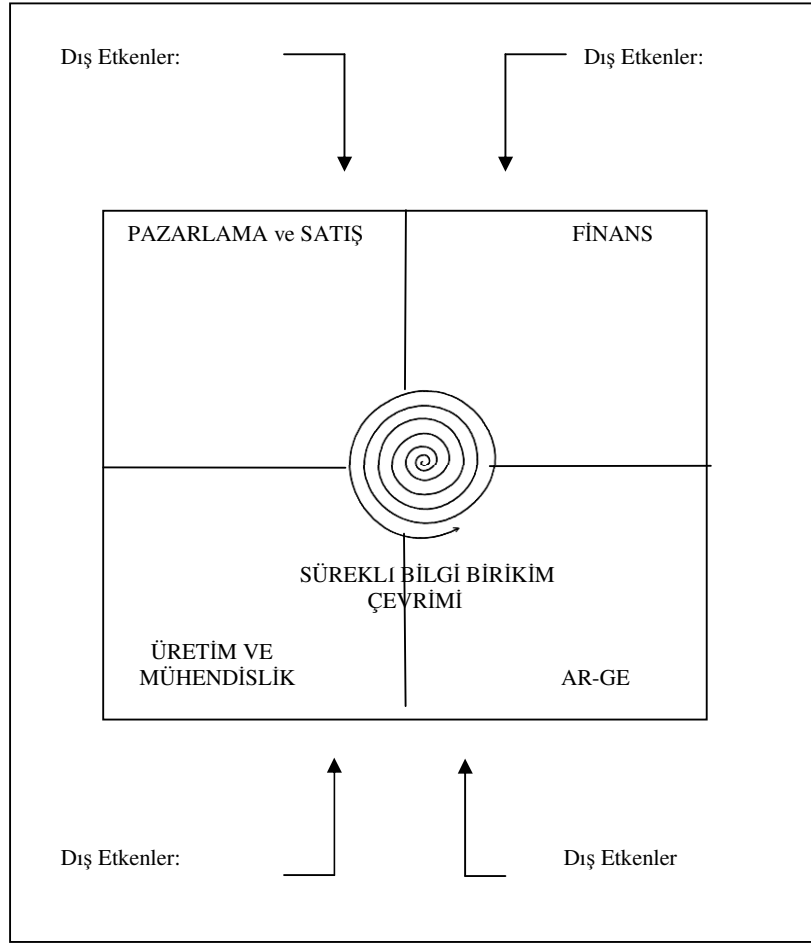
İşletmelerin özellikle yeni ürün gelişim sürecini başarıyla sonuçlandırması isteniyorsa üretim sürecinde bilgiyi doğru ve zamanında kullanabilmenin yanı sıra dış etkenlerin etkilerine de dikkat etmesi gerekir. Bilginin, üretim sırasında yaratıcı düşüncüyü geliştirici bir biçimde kullanılabilmesi önemlidir. İşletmenin, üretim ve hizmet üretme aşamasında mevcut bilginin yeni bilgilerle sürekli büyüyerek kullanılabilmesi oldukça gerekmektedir. Ancak, bu şekilde işletme dış etkenlerden ve araştırmalar sonucunda elde ettiği bilgiden doğru ve zamanında yararlanabilir.

⁸⁴ Jan Boone, "Competitive Pressure: the Effects on Investments in Product and Process Innovation", **The RAND Journal of Economics**, Vol: 31, No: 3, Autumn 2000, s.551.

⁸⁵ J.Boone, **a.g.m.**, s.552.

⁸⁶ Paul Harborne, Axel John, "Creating A Project Climate for Successful Product Innovation", **European Journal of Innovation Management**, Vol: 6, No: 2, 2003, s.120.

⁸⁷ Kathryn Cormican, David O'Sullivan, "Auditing Best Practice for Effective Product Innovation Management", **Technovation**, Vol: 24, Issue: 10, 2004, s.819.



Şekil 2: Yeni Ürün Yönetimini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Paul Trott, **Innovation Management and New Product Development**, Prentice Hall, London, 2002, s.218'den uyarlanmıştır.

Yeni ürün yönetiminde, özellikle bu konuyla ilgili olan pazarlama ve satış, finans, üretim ve Ar-Ge departmanları bu süreç içerisinde sadece işletmenin içinde oluşan ve süreklilik kazanmış bilgi birikimlerinden yararlanmamaktadır. Sürekli bilgi birikim çevriminin yanı sıra dış çevreden gelen etkilerle yeni ürün ve hizmet tasarımlarını oluşturabilecekleri model Şekil-2'de görülmektedir. Yeni ürün yeniliklerinin sınıflandırılmasında da bu iç ve dış etkenlerin doğru algılanması, zamanında görülebilmesi ve kullanılabilmesi önemli bir yer tutmaktadır.

Yapılan ürün yenilikleri çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Yeni ürün yeniliklerinin ancak %10'u gerçek yenilik olarak adlandırılabilir. Özellikle yeni ürün

yenilikleri işletme ve pazar için büyük risk taşımaktadır. Birçok yeni ürün çalışması mevcut ürünlerin değerini arttırma çalışmasından ileriye gidememektedir. Örneğin; Sony firması bugün teknoloji alanında birçok yeni ürünle anılmasına rağmen yapmış olduğu çalışmaların %80'i mevcut ürünlerini geliştirmeden ileriye gitmemektedir. Yeni ürün yeniliklerinin gelişimi aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:⁸⁸

- ✓ *Dünya için yeni ürün:* Bu tür yenilikler küçük bir oranda da olsa yeni ürünleri ortaya çıkarır. Yeni pazarlarda ilk ortaya atılan ve çıkarılan yenilikleri ifade eder. Bu yenilikler genellikle teknoloji alanındaki anlamlı icatları içerir yada mevcut teknolojiyi çok farklı bir yolla işleyerek devrim niteliğinde yeni tasarımlar şeklinde Sony firmasının Walkman ürününü ilk olarak dünya pazarına sunması gibi ortaya çıkar.
- ✓ *Yeni ürün grubu (işletme için yeni ürün):* Her ne kadar pazar için yeni ürünler olmasa da bu yenilikler işletme için yenidir. Bu ürünler işletmeler için yeni pazarlara ilk olarak girme fırsatını sağlar. Örneğin; Canon firması fotokopi pazarına orijinal ürünler üreterek ilk girmesine rağmen aynı pazarda bulunan Xerox firması fotokopi makinelerinde aynı düzeyde ürünler üreterek pazara girmiş ve Canon firmasıyla rekabet avantajını yakalamıştır.
- ✓ *Mevcut ürün grubunun geliştirilmesi:* Bu kategori yeni ürün grubunun alt grubu olarak adlandırılabilir. İşletme mevcut pazarda üretim yapmakta fakat mevcut üründe çeşitli değişiklikler yaparak kendisine rakip olmaktadır. Örneğin; Hewlett-Packard renkli ink-jet yazıcıları mevcut pazardaki ürün grubuna ekleyerek kendi kategorisinde bir adım öne geçmiştir.
- ✓ *Mevcut ürünün iyileştirilmesi:* Mevcut ürünlerin yerine yeni ürünleri işletmenin ürün grubuna eklemesidir. Örneğin; Hewlett-Packard'ın ink-jet yazıcıların birçok değişik modelini geliştirmiş fakat revizyondan geçen her model performans ve değeri arttırılmış olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda üretim maliyetinin düşürülmesi de hedeflenmektedir.

⁸⁸ Simon Mosey, "Understanding New-to-Market Product Development in SMEs", ed. Harry Boer and Anders Drejer, **Managing Innovative Manufacturing**, Emerald Group Publishing, 2005, s.115-116.

- ✓ *Maliyetin düşürülmesi:* Bu kategoride ürünün pazar perspektifinde yenilikten çok maliyetinin düşürülmesiyle ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu tür yenilikler, işletmenin perspektifi çerçevesinde oldukça anlamlı yenilikler olarak kabul edilmektedir. İşletme üründe fazla yenilik yapmadan benzer performans sunan yeni ürünler sunmakta fakat üretim maliyetlerini azaltarak büyük değer potansiyeli sağlamaktadır.
- ✓ *Yeniden konumlandırma:* Bu tür yeni ürünler genellikle mevcut ürün için yeni uygulamaların bulunmasını sağlar. Bu tür yenilikler teknolojik gelişmelerden çok tüketici algılaması ve markalaşma ile ilişkilendirilmektedir. Örneğin; Aspirin adlı ilaç daha çok ilaç sektöründe kanı sulandırıcı olarak icat edilmesine rağmen daha çok tüketici algılamalarından dolayı bir analjezik yani ağrı kesici olarak pazarda markalaşmıştır.

1.4.1.2. Süreç Yeniliği

Süreç, kelime anlamı olarak Dictionary Larousse’da olayların belli bir taslağa uygun ve belli bir sonucu verecek biçimde düzenlenmesi ardı ardına sıralanması şeklinde tanımlanmaktadır.⁸⁹

Üretim ve hizmet açısından bakıldığında süreç; hammadde, enerji, bilgi gibi benzeri verilerin girdi olarak kabul edilmesi ve ürün yada hizmet şeklinde çıktılara dönüştürülmesi için yapılan bir dizi faaliyetler olarak belirtilebilir. Süreç yeniliği, iş süreçlerinin performanslarını arttırabilmek için radikal yeni yöntemler uygulayabilme şeklinde ifade edilebilir. Farklı girişimlerin yanı sıra teknolojiye kullanılan girişimci yöntemlerin ve değişim araçlarının iş süreçlerindeki dönüşümlerini de kapsamaktadır.⁹⁰

İşletmelerin özellikle süreç yenilikleriyle, üretim veya hizmetlerde yaratıcılığın yada verimliliğin etkilerinin artırılmasının yanı sıra müşteri değeri, kalite güvenilirliğinin kazanılmasını da güçlendirdikleri görülmektedir. Buna karşın süreç yeniliği her zaman elle

⁸⁹ <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale5.htm>

⁹⁰ Jorma Papinniemi, “Creating a Model of Process Innovation for Reengineering of Business and Manufacturing”, **International Journal of Production Economics**, Vol: 60-61, 1999, s.96.

tutulabilir bir sonucu gösteremediğinden çoğu zaman müşteri tarafından algılanması güç olmaktadır.⁹¹

Süreç yeniliği, üretim yada hizmet faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde çeşitli düzenlemeler yapabilmek ve yeni üretim süreçlerinin geliştirilerek kullanılması şeklinde belirtilebilir.⁹² Aynı zamanda süreç yenilikleri, işletmenin maliyetlerini azaltmasını da sağlar.⁹³ Yapılan çalışmalar süreç içerisinde gereksiz maliyet kayıplarını önleyecek ve ciddi kazançlar sağlayabilecektir.

Süreç yeniliği, genel olarak endüstri yada hizmet işletmelerinin geliştirilmesi, kalite ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi sonucunda müşteriye sunulan değerin arttırılmasına olanak sağlayacaktır.⁹⁴

Noori özellikle ürün yeniliğini süreç yeniliği ile karşılaştırarak aralarındaki benzer yönler üzerine çeşitli çalışmalar yapmıştır. Son yıllarda yönetim alanında önemli bir aşama olarak kabul edilen Değişim Mühendisliği süreç içerisinde yeni teknolojilerin adapte edilerek kullanılabilmesi konusunda buna örnek olarak gösterilmektedir.⁹⁵

Süreç yeniliği, taşıdığı bu özelliklerden dolayı işletmenin sürekli gelişimine katkıda bulunmakta ve işletmenin kendini sürekli iyileştirmesini de sağlamaktadır.

Özellikle hizmet işletmeleri, yeni hizmet tasarımları geliştirirken aynı zamanda hizmetlerini de sürekli iyileştirmek için süreç iyileştirme çalışmalarını da yürütmektedirler.

Süreç yeniliği tek başına yapılabilen yada sürdürülebilen yenilik türü olmasına karşın diğer yenilik türleri ile de bağlantısını sürdürmekte aynı zamanda onlarla birlikte de ilişkilendirilmektedir. Rekabet ortamının bir gereği ve yeniliğin en önemli unsurlarından olan müşteri anlayışı ve bilginin değişim düzeyi süreç yeniliğinin diğer yenilik türlerini de etkilemesini ve önemli rol üstlenmesini de sağlamaktadır. Bu bağlamda, süreç yeniliği, işletmelerin süreç görüşünü ortaya çıkararak, yeni araçlar ve iş tasarımlarının kullanımı

⁹¹ Shanthi Gopalakrishnan, Paul Bierly, Erich H.Kessler, "A Reexamination of Product and Process Innovation Using a Knowledge-based View", **The Journal of High Technology Management Research**, Vol: 10, No: 1, 1999, s.148.

⁹² J.Boone, **a.g.m.**, s.552.

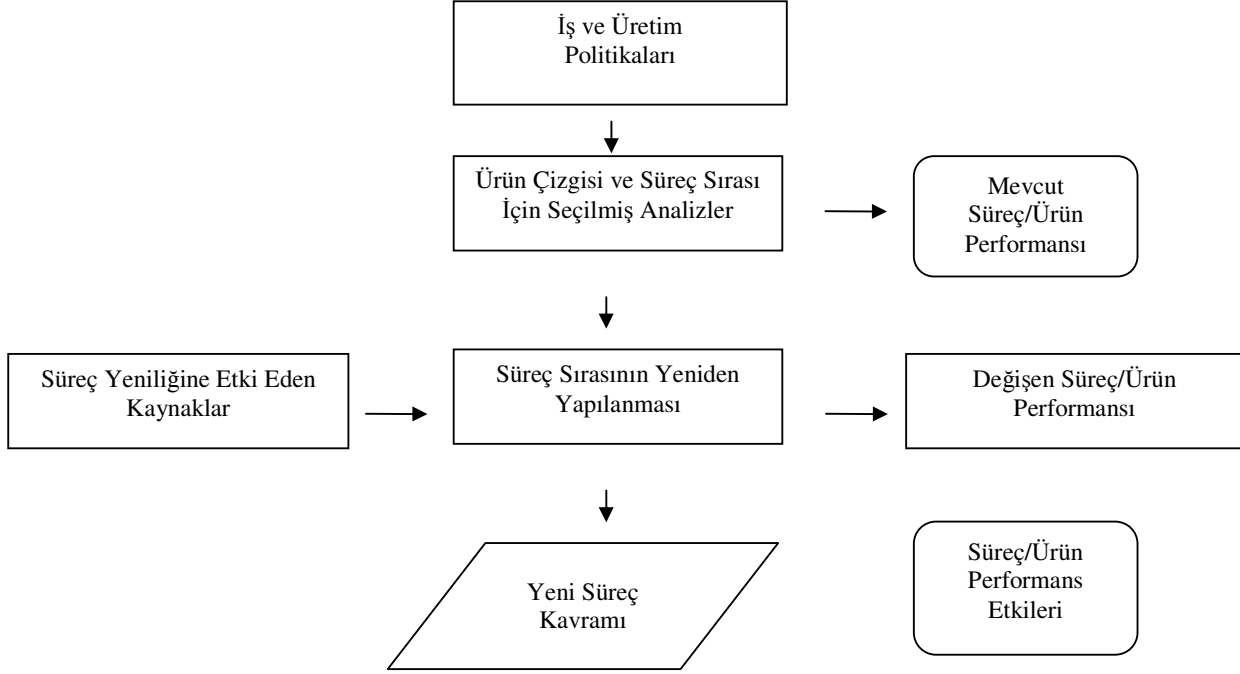
⁹³ D.Wan, etc., **a.g.m.**, s.262.

⁹⁴ H.K.Güleş, vd., **a.g.e.**, s.552.

⁹⁵ J.Papinniemi, **a.g.m.**, s.97.

aracılığıyla temel işletme süreçlerinin radikal olarak iyileştirilmesi olarak algılanabilir.⁹⁶ Böylece süreç yeniliğinin radikal düzeyde gerçekleştirilmesi değişim mühendisliği yada hizmet tasarımı ile eş anlamlı olarak kullanılabilir.

İşletmelerin kendi vizyonlarına uygun, değişim süreçlerini karşılayabilecekleri yaratıcı modellerini oluşturabilecekleri gibi Şekil-3’de de verildiği gibi temel bir model oluşturmaları da olasıdır.



Şekil 3: Temel Süreç Yenilik Modeli

İşletmelerin iç ve dış kaynaklarını doğru algılayarak kullanabilmelerinin yanı sıra mevcut kaynaklarını da yeniden düzeltilmeleri ile temel süreç yenilik modellerini geliştirebilmeleri sağlanabilir.

Süreç yeniliklerinde, yöneticiler teknolojik gelişmelerde ve yönetsel değişimlerde kritik rol üstlenmek zorundadır. Eğer risk alabilir ve yeni hizmet tasarımlar yapabilirlerse süreç yeniliklerinin başarısı kaçınılmazdır.⁹⁷

⁹⁶ Hasan Kürşat Güleş, Hasan Bülbül, “İşletmelerde Proaktif bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, 2003, s. 43.

⁹⁷ Seleshi Sisaye, “An Organizational Approach for the Study of the Diffusion of Process Innovation Strategies in Internal Auditing and Control Systems”, **International Journal of Applied Quality Management**, Vol: 2, No: 2, 1999, s.284.

1.4.1.3. Ekolojik Yenilik (Eko-Yenilik)

Özellikle OECD ülkeleri ve gelişmiş ülkelerdeki birçok işletme son yıllarda çevresel sorumluluk bilincinin sürdürülebilir rekabet ortamındaki önemini kavramıştır. Çevresel sürdürülebilirlik olarak adlandırılacak bu sorumluluk anlayışı genellikle işletmelerin kaynak kullanımında ekonomikliğini ve çevre kirliliğinde azalmayı hedeflemektedir. Kyoto protokolüyle birlikte işletmeler çevreye daha duyarlı olmaya başlamış ve sorumluluk anlayışıyla birlikte ürün gelişimindeki çalışmalarını bu yönde geliştirerek yenilik stratejilerini belirlemeye başlamıştır. Öncelikle çevresel sürdürülebilirlik, işletmenin hedeflerini değiştirebilmek için harcamalarını dengelemesini ve “yeşil ve rekabet” bilincinin gelişmesini amaçlamaktadır.⁹⁸

Eco-Yenilik için yapılan çalışmalarda, “yeşil” yenilik yada sürdürülebilir yenilik gelişiminin Ar-Ge faaliyetleri, üretim süreçleri, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilebilmesi ile mümkün olabileceği sonucu ortaya çıkmıştır.⁹⁹

Eko-Yenilik;

- ✓ Yeni fikirler, davranışlar, ürün ve süreç geliştirme, bunları işletmeye uyarlayarak uygulama,
- ✓ Çevresel sorumluluk anlayışına katkıda bulunma yada ekolojik sürdürülebilir hedefleri tayin etme şeklinde ifade edilebilir.

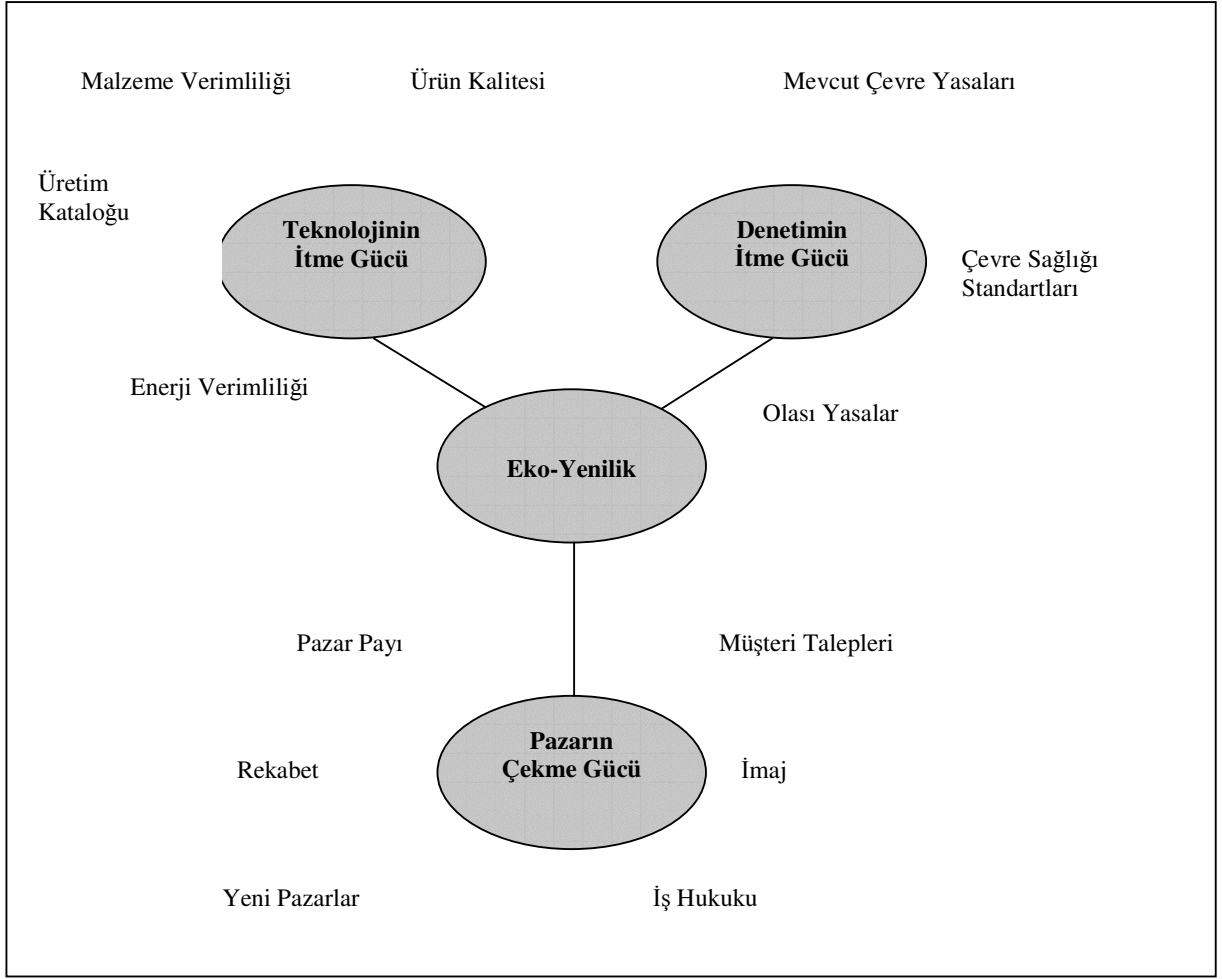
Eko-Yenilik, işletmeler yada kar amacı taşımayan organizasyonlar tarafından geliştirilmeli ve pazarda ticaret yapabilmek için teknolojik, örgütsel, sosyal alanlarda doğal olmayı geliştirmenin önemini vurgulayabilmelidir.¹⁰⁰

Eko-Yeniliğin en önemli özelliği, dağılan ürünleri bir araya getirmektir. Çevresel ekonomik metotları ve stratejileri basit Ar-Ge faaliyetlerini yenilik ekonomisine yöneltmek için ve kısa sürede değer ve mevcut maliyetleri geliştirmek için kullanmak gerekir.

⁹⁸ Devashish Pujari, “Eco-Innovation and New Product Development: Understanding the Influences on Market Performance”, **Technovation**, Vol: 26, Iss: 1, January 2006, s.76.

⁹⁹ D.Pujari, **a.g.m.**, s. 76.

¹⁰⁰ Klaus Rennings, “Redefining Innovation Eco-Innovation Research and the Contribution from Ecological Economics” **Ecological Economics**, Vol: 32, 2000, s.322.



Şekil 4: Eko-Yeniliği Belirleyici Unsurlar

Kaynak: Klaus Rennings, “Redefining Innovation Eco-Innovation Research and the Contribution from Ecological Economics” Ecological Economics, Vol: 32, 2000, s.326’ dan uyarlanmıştır.

Eko-Yeniliği belirleyici unsurlar Şekil-4’de teknolojinin itme gücü, denetimin itme gücü ve pazarın çekme gücü olarak belirlenmiştir. Yeni ürün üretiminde işletmelerin Eko-Yenilikten ayarlanarak rekabet avantajı elde edilmeleri için belirleyici unsurları çok iyi değerlendirerek uygulayabilmeleri önem taşımaktadır. Aynı zamanda Şekil-4’de de görüldüğü gibi endüstri ürünleri kültürel, düzenleyici ve teknolojik çevreye bağlı olarak yaşam sürecini sürdürür. Çevre, olumlu yenilik yörüngesini belirlemede önemli etkenlerden biridir. Bu bağlamda, çevre üretimin istikrarlı bir şekilde sürdürülmesini yada yenilik yöntemleriyle geliştirilmesini belirler. Yeni ürün gelişimi kavramı, stratejik karar verme süreci, yaşam döngüsü stratejileri ile olumlu ve olumsuz çevre veya sistem için önemli değerleri kapsamaktadır.

Daha çok radikal eko-verimlilik de ilerleme, daha fazla stratejik tasarım yada yenilik faaliyetleri ile mümkün olabilir. Manzini'ye göre, stratejik tasarım faaliyetleri konu yada grup konuları bütünleştirilmiş üretim sistemi tasarımları, hizmetler ve onların iletişimini ifade eder. Bundan çıkarılabilecek sonuç, yatırım ve pazar arasındaki ilişkiyi yakınlaştırmaktadır.

Brezet'e göre eko-yenilik birden fazla sınıflandırılmaktadır. Bunlar;¹⁰¹

- ✓ Ürün geliştirme,
- ✓ Yeniden ürün tasarımları,
- ✓ Fonksiyonel yenilik,
- ✓ Sistem yeniliğidir.

Ekolojik yenilikler, zaman ve eko-yatırım arasındaki farklılıkların teşhis edilmesiyle çeşitlenmektedir.

Ürün geliştirme, daha çok kirliliği önleme ve çevreyi koruma perspektifi ile ürün gelişimini ifade etmektedir. Bu türde genelde üretim teknikleri aynı olmasına karşın ürün daha iyi olmaktadır.

İkinci türde ise yeniden ürün tasarımlarında, ürün konsepti aynı kalmakta fakat ürünün bazı parçalarında gelişim ilerletilmekte yada tamamen yenisiyle değiştirilmektedir.

Üçüncü türde, fonksiyonel yenilikte mevcut ürün fonksiyonlarının başlangıç noktası alınmaktadır. Fonksiyonel yenilik ile tüketici neye ihtiyaç duyuyorsa bu ihtiyacı karşılanmaya çalışılmaktadır. Ürün koruma endüstrisi ürüne, bilgi ve uygun kullanım ile servis hizmetlerini eklemektedir.

Sistem yeniliği, daha çok alt yapı ve organizasyon ile ilgili değişimleri ve bunlara bağlı olarak yeni ürün ve hizmet sistemlerinin gelişimini ifade etmektedir.

¹⁰¹ Anne Marie de Jonge, "Eco-efficiency Improvement of a Crop Protection Product: the Perspective of the Crop Protection Industry", **Crop Protection**, Vol: 23, 2004, s.1179.

1.4.2. Radikal ve Kademeli Yenilikler

Radikal ve kademeli yenilikler, yeniliklerin bıraktıkları etki düzeyine göre adlandırılmaktadır.

Kademeli yenilikler, organizasyonun devamlı ilerlemesini sağlayacak şekilde yeniliğe süreklilik kazandırılmasını ve organizasyonun sadece belirli bölümlerinin etkilenmesini sağlar. Radikal yenilikler ise organizasyonun bütün yapısında çeşitli dönüşümler yaşanmasını ve pazarda radikal değişimlerin oluşmasını sağlar. Radikal ve kademeli yenilik arasındaki fark, organizasyonun bütününün yapılan yeniliklerden etkilenmesi ve yapılan dönüşümlerden etkilenmesinin göstergesidir.¹⁰²

Bu iki yenilik türü aslında işletmenin yenilik stratejileri ile de doğrudan bağlantılı olarak belirlenmektedir. Bugün öyle işletmeler vardır ki yapmış oldukları farklılaştırma stratejisinin sonucunda radikal yenilikleriyle anılmaktadır. Buna en iyi örneği 3M şirketi oluşturmaktadır.

Radikal yenilikler, işletmenin mevcut yapısı üzerinde yıkıcı etkiler yaratmaktadır. Rekabet ortamında, üstün müşteri değeri yaratabilecek radikal yenilikler benimsenmezse müşteriler rakip işletmelerin ürün yada hizmetlerine yönelebilir.¹⁰³

Bu iki yenilik arasındaki fark Tablo-3’de görülmektedir.

Tablo 3: Kademeli ve Radikal Yenilik Arasındaki Farklar

Kademeli Yenilik	Radikal Yenilik
Sürekli İlerleme	Örnek İlerleme Parçaları
Organizasyon Bölümlerinde Etki	Organizasyonun Bütününde Dönüşüm
Normal Yönetim Süreçleri ve Yapısı	Yeni Yönetim ve Yapı Yaratılması
Teknolojik İlerleme	Büyük Teknolojik Yenilik
Üretimde İlerleme	Yeni Pazar ve Yeni Ürün Yaratılması

Kaynak: Richard L.Daft, **Organization Theory and Design**, 8.ed., Thomson Learning South-Western, USA, 2004, s.402’den uyarlanmıştır.

¹⁰² R.L.Daft, **a.g.e.**, s.401.

¹⁰³ David W.Cravens, Nigel F.Piercy, George S.Low, “The Innovation Challenges of Proactive Cannibalisation and Discontinuous Technology”, **European Business Review**, Vol: 14, No: 4, 2002, s.259.

1.4.2.1. Radikal Yenilik

Radikal yenilik, literatürde temel yada anlamlı değişim girdi özellikleri, çıktı yada süreçte anlamlı hareketlerin benimsenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Radikal yeniliklerin teknolojik eğrisinin bulunduğu söylenebilir ayrıca teknolojik ve süreç değişimleri çok riskli ve maliyeti kademeli yeniliklere göre daha yüksektir. Öğrenmeye bakış açısı ise radikal yeniliklerin, problem çözümlerinde ve yeni araştırma fırsatlarına karşılık eski işletme ile ilgili kesinleşmiş şeyleri tavsiye etmeye yöneliktir. Radikal yenilikler, yeni ve bilgi çeşidi zengin çevresel değişimlere karşı varsayımları olan yada teknoloji ve yeni maliyet düşüren ve hizmet kalitesini arttıran ilkelerin gelişimi için mimarlık yapmaktadır.¹⁰⁴

Radikal yenilik üzerinde çeşitli kavramsal farklılıklara göre birden fazla tanımlama yapılmaktadır. Kaluzny, Veney ve Gentry radikal yeniliği yüksek risk ve planlama da belirsizlik ile pazarda potansiyel etki ve işletmeye geri dönüşüm şeklinde ifade etmektedirler.¹⁰⁵ İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için yeterli düzeyde çalışma yapabilmesi radikal yenilikte önemlidir. İşletmenin gerek pazar için gerekse işletme için yeni ürün yada süreçleri düzenleyebilmesi ve bunların sonucunda eşsiz performans elde edebilmesini gerektirir.¹⁰⁶

Afuah'a göre radikal yenilikte, yeni teknolojilerin işletmeye ve sanayi alanına etkileri önemlidir. Afuah, özellikle yeniliğin radikal olarak adlandırılabilmesi için teknolojik bilgi gerektirdiğini bunun yanı sıra mevcut bilgi ve modası geçmiş bilginin yerine olağanüstü başarılı değişik teknolojik bilgi sunabilmeyi gerektirdiğini belirtmektedir.¹⁰⁷

Radikal yeniliğin olabilmesi için işletmelerin bazı yetenekleri taşıması gerekmektedir. Bunlar, yaratma, tanıma, işleme ve fırsatları geliştirme olarak birincil yeteneklerdir. Bu yetenekler araştırma yapılmasını ve kavramsal becerileri kapsamakta ve

¹⁰⁴ Kale Kyytinen, Gregory M.Rose, "Explaining Radical Innovation in System Development Organizations", **Sprouts: Working Papers on Information Environments, Systems and Organizations**, Vol:4, Winter, Article 1, 2004. <http://weatherhead.cwru.edu/sprouts/2004/040101.pdf>. 20.05.2005

¹⁰⁵ Robert D.Dewar, Jane E.Dutton, "The Adoption of Radical and Incremental Innovations: an Empirical Analysis", **Management Science**, Vol: 32, No: 11, Nov.1986, s.1423.

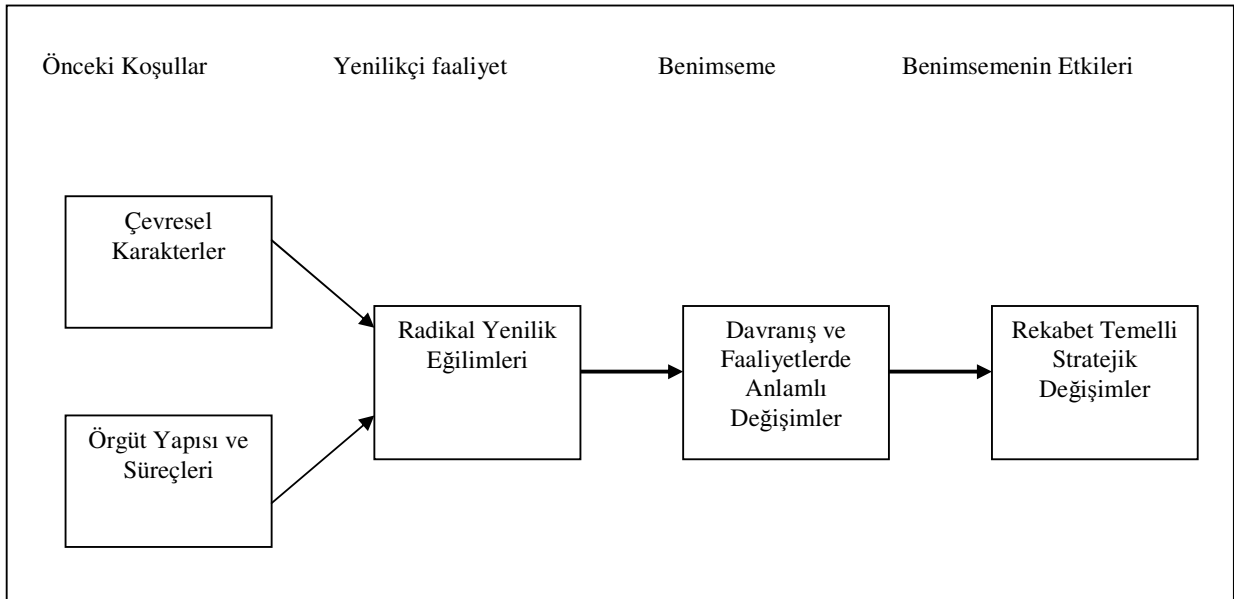
¹⁰⁶ Gina Colarelli O'Connor, Christopher M.McDermott, "The Human Side of Radical Innovation", **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol: 21, 2004, s.13.

¹⁰⁷ Robert K.Perrons, Matthew G.Richards, Ken Platts, "The Effect of Industry Clockspeed on Make-buy Decisions in the Face of Radical Innovations: an Empirical Test", **International Journal of Innovation Management**, Vol: 8, No: 4, 2004, s.439.

aynı zamanda teknik, bilimsel icat ve dış araştırma olanakları ile şekillenmektedir. İcat becerileri iç merkezlerle yada Ar-Ge faaliyetleri ve yaratıcı düşünceyle doğru orantılıdır.

Tasarlama yeteneği ise genellikle icatların iş hayatında kullanıma çevrilebilmesi yeteneğini ifade etmektedir. Özellikle pazar araştırmaları ve pazar içerisinde ürün yada hizmetin tanınması ve yer alabilmesi için tüketici beklentilerine göre tasarlanmasını kapsamaktadır. Daha çok bu aşamada deneysel bazı çalışmaların yapılması gündeme gelmektedir.

Hızlanma aşaması ise radikal yenilik için son aşama olarak görülmekte ve yapılan çalışmaların ticarileşmesi ve rakip işletmeler ve rekabet ortamında yer bulabilmesi ile ilgilidir.¹⁰⁸



Şekil 5: Radikal Yenilik Modeli

Kaynak: <http://weatherhead.cwru.edu/sprouts/2004/040101.pdf> dan uyarlanmıştır.

Radikal yenilikler Şekil-5’de de görüldüğü gibi çevresel karakterler ve örgüt yapısının etkisiyle şekillenmektedirler. İşletmenin yürürlükte olan iş süreçlerine bağlı olarak belirlenmektedir. Aynı zamanda radikal yenilik yetkinlikleri ticari başarıyı da

¹⁰⁸ Gina Colarelli O’Connor, Alan D.Ayers, “Building a Radical Innovation Competency”, **Research Technology Management**, Vol: 48, No: 1, Jan/Feb 2005, s.26-29.

arttırmaktadır. Ar-Ge faaliyetleri ve radikal yenilik programları birbirine paralel olarak yürütülebildiği zaman daha fazla başarıyı beraberinde getirebilmektedir.¹⁰⁹

1.4.2.2. Kademeli Yenilik

Kademeli yenilikler mevcut ürünlerin yeniden düzenlenmesi yada mevcut ürünlerin uzantısı şeklinde gelişmektedir. Kademeli yenilikler, genellikle pazar çekişli yenilikler olarak yada bir başka deyişle pazar odaklı yenilikler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin pazar odaklı olmaya ve pazarda belli bir yer elde etmeye başlamalarıyla birlikte kademeli yenilikte gelişmeye başlamıştır.¹¹⁰ Bu gelişme aynı zamanda işletmeleri pazar odaklı olmaya ve daha yaratıcı düşünceye sahip olmaya zorlamıştır.

Kademeli yenilikler, işletmelerin iş süreçlerindeki deneyimlerinin yanı sıra organizasyon içindeki mevcut teknik becerileri ve bu bilgilerini fırsata dönüştürebilme düzeyi ile de yakından ilgilidir.

Kademeli yeniliği, kısaca, tüketicilerin artan ihtiyaç ve talepleri karşısında işletmelerin kalite, maliyet, zaman gibi performans ölçülerini geliştirmek amacıyla mevcut teknolojiyi işlevsel hale çevirebilmeleri şeklinde ifade edebiliriz.¹¹¹

Herbig, kademeli yeniliğin üç türde incelenebileceğini ve bunların sürekli, değişkin ve süreç olarak adlandırılabilceğini belirtmiştir. Sürekli yenilik olarak adlandırılan kademeli yenilik türünde ürünlerde çoğalan değişikliklerin oluşturulması esasının dikkate alınması gerekliliğini belirtmiştir. Buna örnek olarak ürün çizgisi uzatmaları verilebilir. Değişkin yenilik türünde ise, yeni teknolojinin eskisinin üzerinde ufak tefek yapmış olduğu ama temel fonksiyonları aynı olan yıkıcı yenilikleri kapsamaktadır. Buna güncelleştirilen bilgisayar yazılımları örnek gösterilebilir. Süreç yenilikleri türü ise, mevcut ürünün üretim

¹⁰⁹ G.O'Connor, vd., **a.g.m.**, s.24.

¹¹⁰ Jenny Darroch, Rod McNaughton, "Examining the Link Between Knowledge Management Practices and Types of Innovation", **Journal of Intellectual Capital**, Vol: 3, No: 3, 2002, s.212.

¹¹¹ H.K.Güleş, vd., **a.g.e.**, s.132.

aşamaları için geliştirilen yeni yöntemlerin kullanılması esasına dayanmaktadır. Buna Toplam Kalite Yönetimi verilebilir.¹¹²

Herbig tarafından yapılan çeşitlendirmeden de anlaşılacağı gibi kademeli yenilik radikal yenilikten sonra işletmelerin sürdürülebilir yeniliği devam ettirebilmeleri için üretim süreçlerinde, insan kaynakları ve yönetim süreçlerinde sürekli kendilerini yenileyebilme anlamına gelmektedir. İşletmeler bu yenilik türünü süreklilik haline getirebildikleri zaman rekabet avantajını ve radikal yeniliklerin devamlılığını sağlayabilmiş olacaktırlar.

Ven et al. yaptığı çalışmalarda, her işletmenin yapısal değerlerinin değişkenliğine uygun olarak yenilik türünün de radikal yada kademeli yenilikten hangisinin olabileceğini belirlediğini ortaya çıkarmıştır.¹¹³ İşletmelerin kademeli yada radikal yenilikten hangi türü uygulayabileceği birazda işletmenin dış çevreyi algılayabilme düzeyiyle, içinde bulunduğu çevrenin durağan yada değişkenlikle doğrudan ilintilidir. Çevrenin yanı sıra işletmenin örgüt yapısı, iş süreçleri ve yönetim karakteri de yenilik türünün belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Kademeli yenilik, müşteri odaklılık düzeyi ve yenilikçi performansına bağlı olarak aşağıdaki gibi dört ayrı kategoride incelenebilir¹¹⁴:

1. Prosedürle ilgili (İşletmenin mevcut kurallarında, iş prosedürlerinde, iş programlarında yenilikler gibi)
2. Personelle ilgili (İnsan Kaynakları Yönetiminde, yaratıcı eğitim politikalarında değişimler gibi)
3. Süreçle ilgili (Üretim ve hizmet süreçlerinde mevcut yapının iyileştirilmesi, yeni teknoloji ve bilginin kullanılmasıyla ilgili yenilikler gibi)
4. Yapıyla ilgili (Mevcut departmanların yaratıcı değişimler sonucu yeniden yapılandırılması ve tasarlanması, proje gelişimi gibi)

¹¹² Christine S.Koberg, Dawn R.Detienne, Kurt A.Heppard, "An Empirical Test of Environmental, Organizational, and Process Factors Affecting Incremental and Radical Innovation", **Journal of High Technology Management Research**, Vol: 14, Issue: 1, 2003, s.23.

¹¹³ C.S.Koberg, vd., **a.g.m.**, s.24.

¹¹⁴ C.S.Koberg, vd., **a.g.m.**, s.35.

Kademeli yeniliklerin işletmenin mevcut yapısında yapmış olduğu bu değişimlerin yanı sıra radikal yenilikler sadece tek kategoride ele alınmaktadır. Bu da işletmenin stratejisidir. Yani temel üretim ve hizmet programlarında, pazara uygun yeniliklerin yapılması, pazarda geçerli yeni büyük üretim ve hizmet programlarının yaratıcılıkla geliştirilmesi şeklindedir.

1.5. YENİLİK STRATEJİLERİ

Küreselleşmenin getirdiği bir sonuç olarak dolaşım hızının artması, gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerleme, üretim faktörlerinin değişimi, işletmelerin yapısında ve rekabet stratejilerinde de farklılıklar yaratmasını gerektirmektedir.

Yenilik yaparak rekabet avantajı yakalayabilen işletmeler yenilik stratejileriyle sürdürülebilir rekabet avantajını arttıracaklardır. İşletmelerin iç ve dış değişen çevre koşullarına uygun olarak seçecekleri yenilik stratejilerini zaman içerisinde değişen koşullara göre değiştirebileceği gibi birden fazla stratejiyi de uygulamaları söz konusu olabilir.

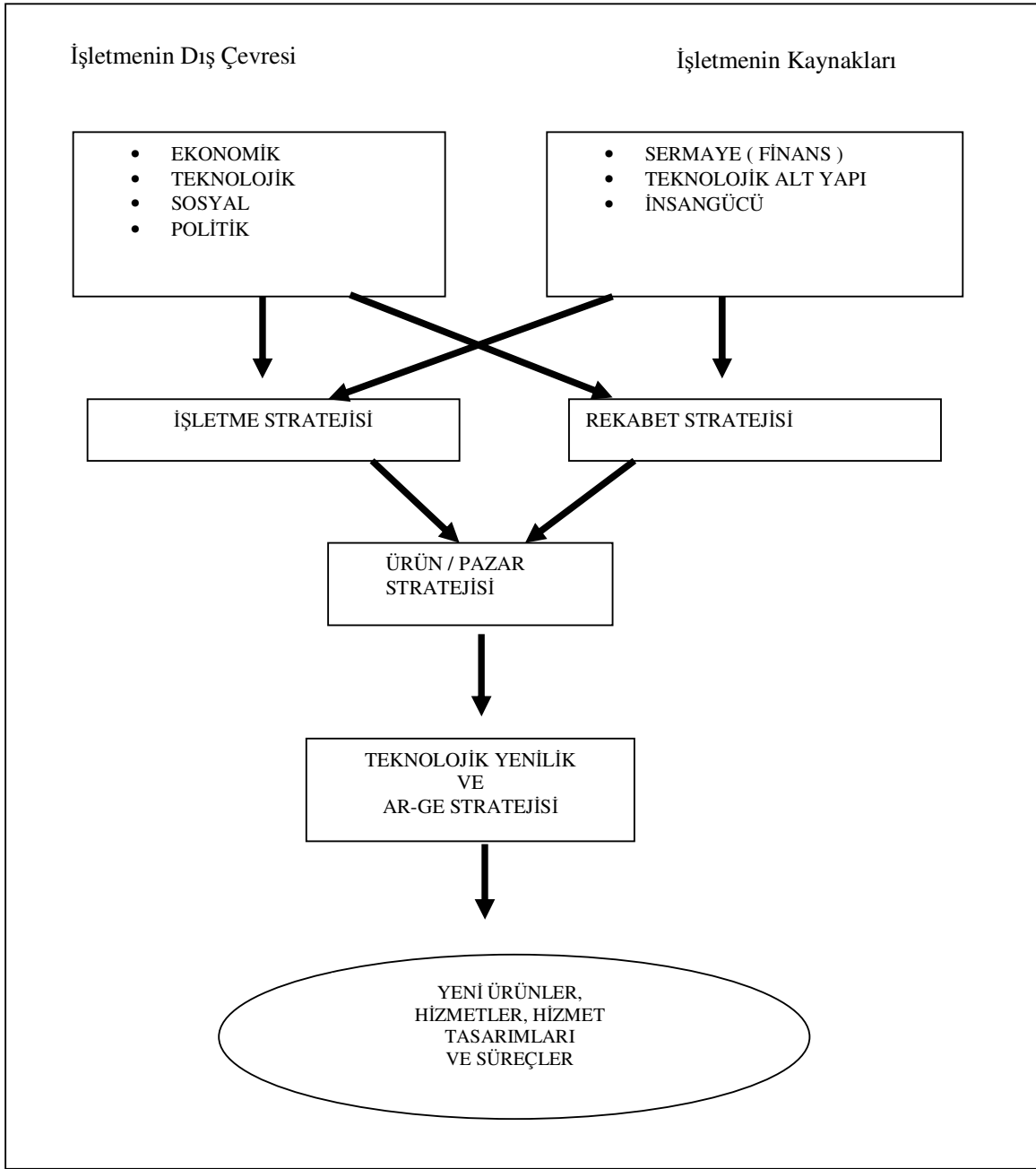
Yenilik stratejileri, işletmelerin gelişmelerine ilişkin kararlarına yol gösteren planları ve teknolojiyi kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmakla birlikte işletmenin teknolojik gelişmelerine yol gösterebilen ve sürdürülebilir rekabet ortamında görüşleri belirleyen içerik, kaynaklarda istenilen yeterlilik ve bunların etkilerinin kullanılabilirliği olarak belirtilmektedir.¹¹⁵

İşletmelerin yenilik yönelimli olabilmesi aynı zamanda yeni fikirlere, teknolojinin bir gereği olan değişimlere daha fazla uyabilme konusunda eğilim gösterebilmesini sağlar. Bunun yanı sıra mevcut kaynakların yönetim sistemine uygun kullanabilmesini de hızlandırır.¹¹⁶ Geleneksel iş stratejilerinde avantaj oluşturan; işletim verimliliği (maliyet ve

¹¹⁵ Oana Branzei, Ilan Vertinsky, "Strategic Pathways to Product Innovation Capabilities in SMEs", **Journal of Business Venturing**, Vol: 21, Issue: 1, January 2006, s.77.

¹¹⁶ Kevin Zheng Zhou, Gerald Yong Gao, Zhilin Yang, Nan Zhou, "Developing Strategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations", **Journal of Business Research**, Vol: 58, 2005, s.1050.

kalite rekabeti), yeni ürün geliştirme (ürün rekabeti) ve pazar hedefi (hedef rekabet) artık sürdürülebilir rekabet stratejilerinde standartları oluşturmaktadır.¹¹⁷



Şekil 6: İşletmenin Yenilik Stratejisi

Kaynak: Halime İnceler Sarıhan, **Rekabette Başarımın Yolu: Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998, s.59'dan uyarlanmıştır.

¹¹⁷ Panos Mourdoukoutas, Stratos Papadimitriou, "Do Japanese Companies Have a Competitive Strategy?" **European Business Review**, Vol: 98, No: 4, 1998., s.228.

Şekil-6'da işletmenin dış çevresinin ve işletme kaynaklarının etkisiyle işletmenin yenilik stratejilerinin belirlenebildiği görülmektedir. İşletmelerin yenilik stratejilerini seçerken teknolojik yapılarıyla rakiplerine uyum gösterebilecek ve rekabet edebilecek olarak seçilmesi önemlidir. Aynı zamanda işletmenin organizasyon yapısına, elindeki kaynaklara uygun olması da gerekir.

Yenilik stratejileri sadece rekabet stratejileri olarak kabul edilmemeli aynı zamanda işletme stratejileri ile uyumlu olmalıdır. İşletmenin büyüme stratejileri ve pazardaki payı aynı zamanda işletmenin yenilik stratejisinde belirleyici unsur olmaktadır.

Bunun yanı sıra işletmenin örgüt kültürü, sermayesi, yöneticilerin yeniliğe bakış açıları, teknolojik alt yapıları ve çalışanların eğitim durumu işletmenin yenilik stratejilerinin belirlenmesinde rol oynayan faktörler arasındadır.

Yenilik stratejileri yenilik kavramında olduğu gibi farklı yazarlar tarafından farklı sınıflandırmalar yapılarak incelenmektedir. Freeman'ın belirlediği yenilik stratejileri yaklaşımlarına göre stratejileri incelemek yararlı olacaktır.¹¹⁸

1.5.1. Saldırgan Strateji

Ürün ve süreç yeniliklerinin geliştirilmesi ve bunun sonucunda mevcut pazarda ilk olmanın avantajını yaşayabilmeyi hedefleyen stratejidir.¹¹⁹

Bu stratejiyi uygulayan işletmeler özellikle ürün ve süreç geliştirebilme faaliyetlerini yürütebilmek için teknolojik gelişimlere ve Ar-Ge faaliyetlerine önem vererek, bunlar için ayrı bir bütçe oluşturmak zorundadırlar.

İşletmelerde bulunan Ar-Ge faaliyetleri, temel araştırma niteliğindedir. Bu araştırmalar genelde ticari bir amaca dayanmamaktadır. Fakat uygulamalı Ar-Ge faaliyetleri genellikle sorunların çözümünün yapılabilmesi, özellikle işletmenin ürün ve

¹¹⁸ H.K.Güleş, vd., **a.g.e.**, s.176.

¹¹⁹ H.K.Güleş, vd., **a.g.e.**, s.176.

süreç faaliyetlerini gerçekleştirirken karşılaşılabileceği sorunları çözümlmeyi amaçlamaktadır.¹²⁰

Temel araştırma ve uygulama dışında, çoğu işletme Ar-Ge faaliyetlerini, ürün tasarım ve gelişiminde ticari amaçlı kullanmaktadır.

Saldırgan stratejiyi benimseyen ve uygulayan işletmeler, Ar-Ge faaliyetlerini ilk önce temel araştırmalarla başlatmakta daha sonra uygulamalı araştırmalarla işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlamaktadır.¹²¹ Ar-Ge faaliyetlerine dayalı olarak gerçekleştirilen bu strateji işletmeler açısından masraflı ve uzun çalışma süreci gerektiren bir stratejidir.

Bu stratejiyi özellikle pazarda önde gelen işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajının devamlılığında yardımcı olmaktadır. Ar-Ge faaliyetleri ile Gillette firması 1980'lerden itibaren alanında pazar liderliğini elinde bulundurmaktadır. Uzun süreli geniş pazar araştırmaları sonucunda mevcut ürünlerinin yanına 1992 yılında yine aynı platformda bayan Gillette Sensor ürünüyle ortaya çıkarak saldırgan stratejisini bir kez daha ortaya koymuştur. Gillette firması uzun süreli Ar-Ge faaliyetleri ile pazardaki liderliğini elinde tutmaktadır.¹²²

Her zaman Ar-Ge faaliyetleri uzun ve masraflı çalışmaların sonucunda işletmelere olumlu sonuçlar vermemekte, değişen müşteri ihtiyaçları ve uygun pazar şartlarının oluşmaması sonucunda piyasaya sunulamadan ortadan kaldırılmaktadır.¹²³

Saldırgan strateji sadece Ar-Ge faaliyetlerinin başarılı çalışmalarıyla sonuçlanmamakta aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarının çok iyi analiz edilebilmesi, pazardaki açık ürün ihtiyacının tespit edilebilmesi ve risk alabilme özelliğine dayanmaktadır.

¹²⁰ H.Ülgen, vd., **a.g.e.**, s.297-298.

¹²¹ H.Ülgen, vd., **a.g.e.**, s.297-298.

¹²² P.Trott, **a.g.e.**, s.176-177.

¹²³ H.Ülgen, vd., **a.g.e.**, s.297-298.

1.5.2. Savunmacı Strateji

Genellikle pazarda ilk olmanın işletmeye getireceği riski almaktan kaçınan ve pazarda ilk olan işletmelerin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlanmaya yönelik çalışmalardan oluşan stratejilerdir.¹²⁴

Savunmacı stratejiyi benimseyen işletmeler daha çok pazarda ilk olan işletmelerin tehditlerini inceleyerek bunlardan kendilerine fırsat oluşturmayı amaçlamaktadır.

Bu tür işletmelerin yine saldırgan stratejiyi benimseyen işletmeler gibi Ar-Ge faaliyetleri mevcuttur. Fakat Ar-Ge faaliyetleri, lideri izleyen ve sorunları çözmeye yönelik ve uygulamalara dönük çalışmalardır. Pazarda ilk olan işletmelerin ürünlerinin incelenerek yeni çalışmalarla eksikliklerinin giderilerek yada farklılaştırılarak üretim çalışmalarına yönelik uygulamaların yapıldığı bu Ar-Ge faaliyetleri daha az maliyete ve riske sahiptir.¹²⁵

Genellikle orijinal ürünün geliştirilmesi, daha düşük maliyetle üretilmesi, farklı tasarımının oluşturulması ve yeni nitelikler eklenmesi gibi farklılaştırma şeklinde uygulamaları hedefleyen işletmelerin kullandığı bir strateji olarak kabul edilebilir. Bu stratejiyle birlikte işletme risk almaktan kaçınırken, yenilikçi işletmelerin yapmış oldukları hataları düzenleyerek mevcut ürün üzerinde yenilikler yapar.¹²⁶

Bu tür işletmelerin üretimde, tasarımda ve pazarda sürekli tetik ve atak olması gerekir. Müşteri ihtiyaçlarının sürekli takip edilmesi, müşteriye yönelik teknik danışmanlık hizmetlerinin sağlanması, reklam ve pazarlamanın gelişmiş düzeyde yapılıyor olması stratejinin uygulanabilmesini kolaylaştırmaktadır.

Bu yeniden tasarlanmış ürünlerin pazara girişinin sağlanması gerekmektedir. Bir ürünün yeniden tasarlanıp pazara girişi için aşağıdaki durumlar sağlanmalıdır¹²⁷:

- ✓ Ürünün yeni fonksiyonlar taşıması,
- ✓ Üründe farklılaşmalar yapılarak özel pazarlara girebilmesi,
- ✓ Mevcut ürün için yeni kullanım sahası sağlanması,

¹²⁴ H.K.Güleş, vd., **a.g.e.**, s.176-177.

¹²⁵ H.Ülgen, vd., **a.g.e.**, s.297-298.

¹²⁶ Gönül Budak, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.150.

¹²⁷ H.İ.Sarıhan, **a.g.e.**, s.63.

- ✓ Daha önce pazarda bulunan rakip işletmeler arasında ürünün Pazar paylaşımının olması,
- ✓ İşletmenin daha önce pazarla bağlantısı ve pazarı elinde tutuyor olması.

1.5.3. Taklitçi Strateji

Bu stratejiyi kullanan işletmeler pazarda ilk sırada yer almayan, risk almaktan kaçınan, düşük maliyet, malzeme ve iş gücüne sahiptir.¹²⁸ Bu tür işletmeler diğer iki stratejide olduğu gibi Ar-Ge faaliyetlerine fazla kaynak ayırmazlar. Daha çok taklit ettikleri işletmelerin, bilimsel ve teknolojik bilgilerini uygulayabilmeleri ve mevcut pazarda iyi olan işletmeyi seçebilmeleri çok önemlidir.¹²⁹

Teknolojinin hızla ilerleyip, değiştiği pazarda taklitçi stratejinin yoğun kullanıldığı ve sürdürülebilir rekabet aracı olarak kullanıldığı görülmektedir. Compaq, PC pazarında taklitçi stratejiyi başarıyla uygulayabilen firmalar arasında sayılmakta ve IBM orijinal PC pazarında genellikle düşük fiyat ve kalite adı altında rakiplerince en çok taklit edilen firma konumundadır.¹³⁰

Küreselleşme sürecinde gelişmiş ülkeler, üçüncü dünya ülkelerinin pazarlarında taklitçi stratejiyi kullanarak pazar üstünlüğü sağlamayı amaçlamaktadır. Düşük maliyet ve ürünlerin taklit edilmesiyle pazara ilk adım atan işletme olma yolunda bu stratejiyi sık sık kullanmaktadırlar. Buna örnek olarak, elektronik ve spor giyim firmaları gösterilebilir.

Gelişmiş ülkelerde, taklit edildikleri işletmelerin tasarımlarını kendi ürünlerine uygulayan işletmeler ürünlerin nitelikleri ve kalitesine uygun olarak düşük maliyet ve işgücüyle üçüncü dünya ülkelerinde pazarlarında rekabet üstünlüklerini korumaktadırlar.

¹²⁸ P.Trott, **a.g.e.**, s.107-108.

¹²⁹ H.İ.Sarıhan, **a.g.e.**, s.63-64.

¹³⁰ P.Trott, **a.g.e.**, s.108.

1.5.4. Bağımlı Strateji

Bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler yenilik ve teknolojik açıdan güçlü işletmelere bağlı kalmayı kabul ederler.¹³¹ Bu işletmeler ürettikleri ürünler üzerinde değişiklik yapmaya gerek duymazlar. Eğer bağımlı oldukları işletmelerden ve müşterilerden talep gelirse ürün ve hizmetlerinin niteliklerinde çeşitli değişiklikler yaparlar.

Bağımlı strateji, işletmeler için büyüme yada küçülme stratejisi olarak rekabet avantajı sağlayabilecek şekilde kullanılabilir. Tam bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler teknolojik ve yenilik açısından tamamen güçlü işletmenin departmanı şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Örneğin; bir güçlü işletme yapısına ve pazar payına sahip bir tekstil firması, kendine bağımlı olarak başka bir işletmenin boya tesislerini kullanabilir. Yada kendi pazarının dışında farklı bir pazara yayılabilme konusunda başka bir işletmenin dağıtım tesislerini kullanabilir.¹³²

Genel olarak bu tür işletmelerin üretim sürecindeki inisiyatifleri tamamen bağımlı oldukları işletmenin hedefleri doğrultusunda yürütülmektedir. Ar-Ge faaliyetlerinin hemen hemen hiç kullanılmadığı görülmektedir.

1.5.5. Geleneksel Strateji

Genellikle geleneksel strateji denildiğinde akla işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerine önem vermemesi ve yeni ürün geliştirmelerinden çok moda olarak adlandırılacakları tasarım değişiklikleri yapmaları gelmektedir.¹³³

Geleneksel strateji üç alternatif rekabet formu üzerinde durmaktadır. Bunlardan birincisi işletim verimliliği ki bu daha çok işletmenin maliyet ve kalite rekabetini ifade eder; ikincisi ise yeni ürün geliştirme olarak adlandırılan işletmenin üretim rekabetini ortaya koyar; üçüncüsü ise pazar hedefi olan hedef rekabettir.¹³⁴ Bu stratejiler artık bugün farklı iş stratejisi olarak anılmamakta daha çok standart olarak belirlenmektedir. Bu

¹³¹ H.İ.Sarıhan, **a.g.e.**, s.64.

¹³² H.Ülgen, vd., **a.g.e.**, s.297-298.

¹³³ H.İ.Sarıhan, **a.g.e.**, s.64.

¹³⁴ Panos Mourdoukoutas, Stratos Papadimitriou, "Do Japanese Companies Have a Competitive Strategy?", **European Business Review**, Vol: 98, No: 4, 1998, s.228.

işletmeler eğer pazarın değişim talebi olmadığını fark ederlerse yada rekabet ortamının kendilerini değişime zorladığını fark etmezlerse ürün veya hizmetlerinde değişim yapma yada mevcut olanları geliştirme ihtiyacı duymazlar.

Bu işletmelerin, Ar-Ge faaliyetlerine gereken önemi ve ödeneği ayırmadığı düşüncesinden yola çıkılırsa teknolojik yeniliklerle baş edebilmelerinin de çok kolay olmadığı anlaşılabılır.

Moda olarak adlandırılabilir olacak değişimler yaparak işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajının geleneksel stratejiyle sağlanmasının çok zor olabileceği bir gerçektir. Kısa bir dönem için radikal yenilikler olarak yapılabilecek moda değişimler teknolojik çalışmaların ve bilgi yoğun rekabet ortamının değişim hızına erişemeyerek kısa süreli başarılar olarak kalacaktır.

1.5.6. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, işletmenin değer yaratan bütün faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak mevcut ortalamanın üstünde getiri elde etmesine yarayan bir stratejidir.¹³⁵

İşletmeler bu stratejiyle rekabet ortamındaki rakip işletmelerinden farklı bir şekilde müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini yerine getirerek bunun karşılığında müşterinin daha fazla ödemeyi kabul ettiği yüksek fiyatları uygulayarak, aynı pazardaki işletmelerden daha fazla gelir elde etmeyi hedefler. Bu bağlamda, bu strateji uygulanırken işletme, müşteri beklentileri, davranış biçimleri ve değer yargıları gibi unsurlara daha fazla önem vermek zorundadır.

Farklılaştırma stratejisi, sadece ürün farklılaştırması olarak kabul edilmemeli aynı zamanda işletmenin hizmet tasarımları ve marka imajıyla ilintili olarak, teknoloji, müşteri hizmetleri, dağıtım ve sürekli Ar-Ge faaliyetleri ile sektörde bulunan diğer işletmelerden farklı yönler yaratabilmeyi de ifade etmektedir.¹³⁶

¹³⁵ H.Ülgen, vd., **a.g.e.**, s.264.

¹³⁶ Ruud T.Frambach, Jaideep Prabhu, Theo M.M.Verhallen, “The Influence of Business Strategy on New Product Activity: the Role of Market Orientation”, **International Journal of Research in Marketing**, Vol: 20, Issue: 4, 2003, s.381.

Özellikle farklılaştırma stratejisi uygulanırken işletmenin marka değeri oluşturabilmesinin gerekliliği son yıllarda rekabet ortamının ortaya çıkardığı ayrı bir gerçektir. Rekabet ortamında bilinçli müşterilerin oluşması sonucu işletmelerin rakiplerinden farkını ortaya koyabilmeleri için marka stratejilerini oluşturarak marka değerini belirlemelerini zorunlu hale getirmektedir.

Müşteri beklentilerinin ve hedef müşteri grubunun belirlenerek işletmenin farklı bir ürün yada hizmet geliştirebilmesi sağlanabilecektir. Bu bağlamda, ürün yada hizmetlere eklenen değerlerle müşterinin isteklerinin karşılanmasına yönelik yaklaşma doğru orantılı olarak gelişecek yada değeri fazla olan ürünün yada hizmetin müşteri tercihinin etkisi fazlalaşacaktır. Buna bağlı olarak, marka değer kazanarak, müşteriyle bütünleşecek ve kendine özgü işletmenin bir farklılaştırma stratejisi uygulayabilmesini sağlayacaktır.¹³⁷

Farklılaştırma stratejisinde önemli olan müşteri beklentilerini karşılayan, müşteri ile özdeşleşebilen ürün yada hizmetlerin ön plana çıkarılabilmesi ve bunun müşteri vaadi olarak sunulabilmesidir. Özellikle teknolojik gelişmelerin sonucu olarak ürünlerin rakip işletmelerce kolaylıkla taklit edilebilir olması ürünün farklılaştırılmasını ve marka değerinin oluşturulabilmesini zorunlu hale getirmiştir.¹³⁸

İşletmelerin, bu şekilde farklılaştırma ve marka değeri yaratabilme stratejileri bugün özellikle sürdürülebilir rekabet ortamında müşterinin aynı zamanda işletmeye olan bağlılığının artırılmasında ve sadık müşteri profiline oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır.

Diğer stratejilerden farklı olarak sadık müşteri bilincinin oluşturulmasına önem vermesinden dolayı bu strateji aynı zamanda rakiplerin diğer stratejilerle ortaya çıkan ataklarından da fazla etkilenmesini engelleyecektir. Bu stratejiyi kullanabilen işletmeler müşteri değeri yaratarak yüksek-kaliteli üretimler ve dış piyasa fiyatı iyi hizmetler vermektedir. Farklılaştırma stratejisinin etkileri işletmenin üretim karlılığı ve üretim maliyetleri arasında bir denge oluşturması ve rakiplerin arzlarına bağlıdır.¹³⁹

¹³⁷ Işıl Karpat Aktuğlu, “Pazarlama Stratejileri İçinde Marka Değeri ve Önemi” **TMMOB Marka Yönetimi Sempozyumu**, Gaziantep, 14-15 Nisan 2005, s.325.

¹³⁸ I.K.Aktuğlu, **a.g.m.**, s.326.

¹³⁹ R.T.Frambach, vd., **a.g.m.**, s.381.

1.6. YENİLİK SÜRECİ

Başarılı bir yenilik yönetimi, iyi geliştirilmiş tasarımlarla, yenilik sürecinin iç ve dış müşteri tarafından anlaşılabilir şekilde şekillenmesiyle mümkündür. Farklı sektörler kendi alanlarına göre farklı yenilik süreçlerini uygulamaya çalışmaktadır. Bunların bazıları başarıyla bazıları ise işletmelerin tüm çabalarına rağmen başarısızlıklarla sonuçlanmaktadır. Yenilik sürecinin temelinde Tablo-4’de de görüldüğü gibi işletmelerin yeniliği bir mit olarak kabul etmemeleri ve gerçekleri görebilmeleri ile başlamaktadır.

Tablo 4: Yenilik Süreci Mit ve Gerçekler

MİTLER	GERÇEKLER
Yenilik kişisel olarak sürdürülebilir.	Yenilik bir takım oyunudur.
Yenilik, beyin fırtınası oturumları sonucunda başlar.	Yenilik, iç ve dış müşteriyi doğru anlamakla başlar.
Yenilik, yaratıcı kişiler gerektirir.	Yenilik, etkin problem çözümü yapabilecek yaratıcı düşünceye gerek duyar.
Yenilik süreci, neye ihtiyaç varsa o sonucu verir.	Yenilik süreci sadece bir araçtır ve etken yenilik sağlar.

Kaynak: Thomas Kuczmarski, Arthur Middlebrooks and Jeffrey Swaddling, **Innovating the Corporation: Creating Value for Customers and Shareholders**, NTC Business Books, NTC/Contemporary publishing Group, 2000, s.33’den uyarlanmıştır.

Yenilik süreci, işletmenin yenilik özelliklerine, yenilik stratejilerine ve önceliklerine göre yön kazanmakta ve yenilik politikasına uygun olarak gelişmektedir.

İşletmelerde yenilik sürecinin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁴⁰:

- ✓ Sistemli ve sürekli yaratıcı yenilikler için yapısal tutumları sağlamak
- ✓ Çevresel ve yasal olanakları tanımlamak ve yeniliğe öncülük edebilecek fikirleri belirlemek
- ✓ İşletmenin yenilik etkinliğinin geliştirilebilmesi için finansal ve stratejik hedefleri belirlemek.

İşletmeler, yenilik süreci yol haritalarını oluştururken küreselleşme ve artık hiper rekabet olarak adlandırabilecek gerçekler karşısında, yenilik gelişim döngüsüne de yeni ve farklı fırsatları ekleyerek başarı grafiklerini arttırma şansı elde edebilirler. Özellikle çevre, yenilik stratejisi ve finansal kaynaklar üçlüsüne önem verilmelidir.

¹⁴⁰ T. Kuczmarski vd., **a.g.e.**, s.141.

Etken bir yenilik süreci ile aynı zamanda yönetim sisteminin iyileştirilmesi, müşteri odaklı strateji, koordinasyonun artırılması, çapraz iletişim modelinin geliştirilmesi, kalitenin iş süreçlerinde uygulanması daha fazla sağlanacaktır.

Yenilik sürecinin başarıya ulaşabilmesi için bazı aşamalardan geçmesi gerekir. Her bir aşamanın bilgi ve müşteri değerlerine dikkat edilerek tasarlanması ve yüksek yaratıcılık özellikleri ile geliştirilmesi Kuczmarski tarafından Garantili Yenilik Sistem Süreci (Guaranteed Innovation) olarak adlandırılmaktadır.¹⁴¹ Kuczmarski, Garantili Yenilik Sistem sürecini beş aşamada değerlendirmektedir.

1.6.1 Yenilik İçin Problemin Belirlenmesi

Yenilik sürecinin en önemli aşamalarından biridir. İşletmelerde yenilik sürecinin başlayabilmesi için ilk önce işletmenin yeniliğe ihtiyaç duyması gereklidir. Tüketici beklenti ve talepleri ilk bu aşamada tanımlanarak araştırılmaktadır. Bu aşamada yenilik takımları araştırmalar yaparak müşteri hedeflerine uygun kategorilerine göre yenilik tutumlarını oluşturmaya başlayacaklardır.¹⁴² Beklenti ve taleplerin analizi sonucunda üretim ve hizmet süreçlerindeki hedefler genişleyecek yada üretim ve hizmet süreci sonucundaki memnuniyetsizlikler hedeflerin sınırlandırılmasına neden olacaktır. Bu bilgilerin toplanma aşamasında geribildirimlerden ve görüşmelerden mutlaka yararlanılmalıdır.

1.6.2. Fikirleri Oluşturma İşlemi (Ideation)

Yenilik sürecinin ikinci aşaması ise fikirleri oluşturma işlemidir. Fikirleri oluşturma işleminin temel amacı, birden fazla fikir üretmek bunları tüketici beklenti ve taleplerine uygun olarak değerlendirmektir. Fikirlerin oluşabilmesi için işletmenin yapmak istedikleri yenilikler üzerinde yeterli düzeyde bilgi sahibi olması gerekir. İç ve dış çevre analizleri sonucunda işletme konuyla ilgili bilgileri elde edebilecektir. Eğer işletme müşteri odaklılığa önem veriyorsa tüketicinin beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda yapacağı

¹⁴¹ T. Kuczmarski vd., **a.g.e.**, s.144.

yeniliklerde bilgi toplayacaktır. Rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı olarak görülen yenilik yönetimi işletmelerin sadece ihtiyaç duyduğu zaman değil sürekli bilgi toplama gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, işletme toplamış olduğu bilgileri Ar-Ge faaliyetlerinde değerlendirebilecektir. Sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayabilmesi için işletmelerin Ar-Ge çalışmalarına önem vermesi gerekir. Bunun yanı sıra çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilmesine yardımcı olacak bir örgüt iklimi oluşturulması gereklidir.

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

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

1.6.3. Kavramsallaştırma

Bu üçüncü aşamada artık fikirler kavramsal bir şekle dönüşmeye başlamaktadır. İş analizlerinin yapılmasıyla ve denemelerle bu süreç geliştirilmektedir. Kavramsal ifadeler çoğunlukla endüstri yada hizmet alanlarındaki problemlerin çözümünü, yarar ve sakıncaları, farklılaşma noktalarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

Kavramsal fikirler öncelikle kalite araştırmalarıyla etkili olarak şekillenebilmektedir. İş analizleri yapılırken daha çok pazar büyüklüğü ve maliyet hesaplarıyla formüle

¹⁴² T. Kuczmarski vd., **a.g.e.**, s.148.

edilmekte ve yenilik kavramıyla etkileşim göstermektedir. Genellikle, finansal performans ve yenilikçiliğin etkisi analizlerde görülmektedir.¹⁴³

1.6.4. Yeniliğin Geliştirilmesi

Bu dördüncü aşama yeniliğin geliştirilmesi olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada artık kavramsallaştırılan fikirler müşteri, pazar ve çalışan üçgeninden oluşan geribildirimlerin alınarak değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu geribildirimlere ek olarak teknik, çevresel ve yasal çerçevelerin belirlenebilmesi de önemlidir. Bu aşama işletmenin gelişmişliği, teknolojiye ayırdığı finansal kaynakları ve teknolojiyi kullanabilme özelliğine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Eğer dünya çapında yenilik yapan ve ileri teknolojiyi kullanan işletmelerde yeniliğin geliştirilebilmesi aşaması beş yada daha fazla yıl zaman almaktadır.¹⁴⁴

Yeniliğin geliştirilmesi aşamasında çoğu işletmenin yaptığı en büyük hata bu aşamada sadece Ar-Ge departmanlarının aktif rol almalarını sağlamalarıdır. Fakat yenilik hiçbir zaman belli departmanlarla sınırlı kalmamalı işletmenin tüm birimleri bu süreçte yer almalıdır. İşletmeyi Garantili Yenilik Sistem sürecine götürebilen yapıda tüm departmanların rol alması, tüm çalışanların fikirlerinin alınması ve dış çevrenin etkileri en önemli rolü oynamaktadır. Eğer işletme sadece Ar-Ge departmanlarını yeniliğin geliştirilmesi sürecinde aktif tutuyorsa bu ilerde maliyet hatalarını da ortaya çıkaracaktır.

Pazarlama ve teknik faaliyetlerin yeniliğin geliştirilmesi aşamasında iç içe ve koordineli olarak çalışabilmesi önemlidir. Pazarlama ve Pazar araştırmalarını yapan takım üyelerinin sağlamış oldukları veriler doğrultusunda kavramlar ve teknik gelişim şekillenebilmelidir.

¹⁴³ T. Kuczmarski vd., **a.g.e.**, s.154.

¹⁴⁴ T. Kuczmarski vd., **a.g.e.**, s.158

1.6.5. Yeniliğin Uygulanması

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

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

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK YÖNETİMİ VE ÖRGÜT MODELLERİNİN YENİLİK

YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Bilgi çağının hızla değişen yapısı sonucunda örgüt yapılarında da formalleşmiş ve hiyerarşik yapılanmanın değişimi söz konudur.

Rekabet ortamının ve bilgi çağının gereği olarak örgüt yapılarının bilgi tabanlı ve örgütün büyüklüğüne ve çevresindeki değişimlere uyum gösterecek şekilde bir yapıya dönüşmesi zorunlu hale gelmektedir. Çevre kavramının özellikle bilginin değişim hızına uygun olarak değişim göstermesi örgütün de yapısal değişiminde bazı dönüşümler göstermesini gerektirmiştir.

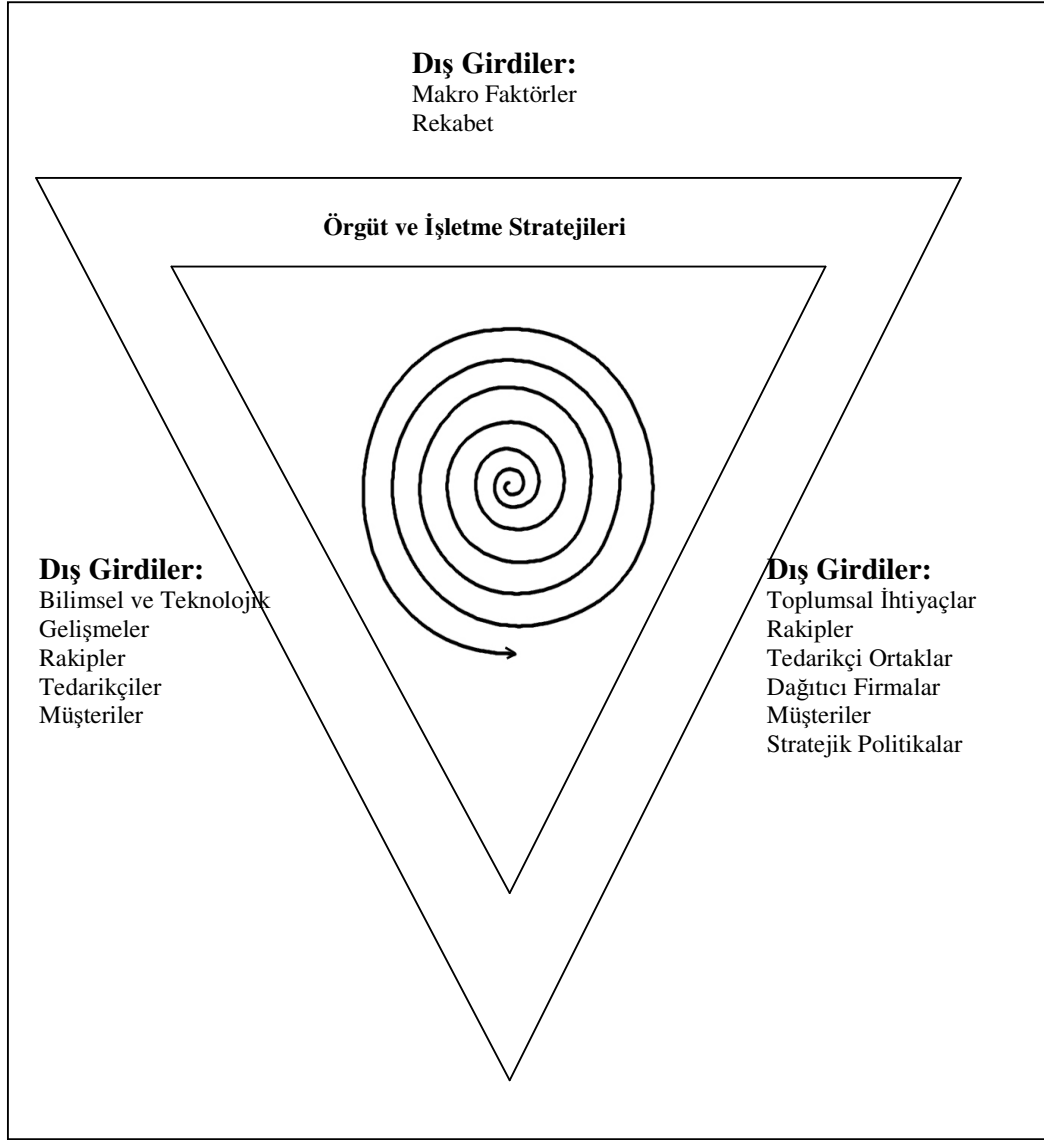
Bu bölümde yenilik yönetimi kavramı, yenilik sürecinin evrimi, yenilik yönetimini belirleyen unsurlar, yenilik yönetiminin işletmeye katkıları ve yenilikçi örgüt yapıları ve modelleri üzerinde durulmuştur.

2.1. YENİLİK YÖNETİMİ KAVRAMI

Yenilik konusunda çeşitli çalışmaları olan Peter Drucker, ilk olarak yeniliğin sadece bir sonuç değil aynı zamanda bir süreç olarak görülmesi gerektiğini söyleyen kişidir. İşletmelerde yenilik yönetiminin başarıyla sürdürülebilmesi için yenilikle ilgili sonuçlara bakmanın yetersiz olduğunu kabul eden işletmeler yeniliğin sürdürülebilirliği açısından süreç içerisinde çalışmaların yapılmasına ağırlık vermeye çalışmalıdır.

Drucker yenilik yönetimi kavramını “işletmelerin iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek için düzensiz ve karmaşık yapının yanı sıra yönetsel faaliyetlerini harekete geçirerek yeniliği bir süreç içerisinde kontrol altında gerçekleştirme faaliyetleri” olarak tanımlamaktadır. Yenilik kavramı tek başına kullanıldığı zaman süreci ifade edebilir

ama yenilik yönetimi kavramı olarak kullanıldığında yeniliğin uygulamada kontrol edilebilmesi ve yönetilmesini de ifade eder.¹⁴⁵



Şekil 7: Yenilik Yönetimi Çerçevesi

Kaynak: Paul Trott, **Innovation Management and New Product Development**, Prentice Hall, London, 2002, s.23'den uyarlanmıştır.

Şekil-7'de dış etkenlerin işletmenin stratejisi üzerindeki etkileri ve yenilik örgüt kültürü ve stratejileri üzerinde yapmış olduğu etkiler görülebilmektedir. Aynı zamanda bu

¹⁴⁵ Anders Drejer, "Situations for Innovation Management: Towards a Contingency Model", **European Journal of Innovation Management**, Vol: 5, No: 1, 2002, s.6-7.

stratejilerin ortaya çıkması işletmenin yenilik yönetimi kavramının da belirginleşmesinin sağlayabilmektedir.

Yenilik yönetimi kavramı beş önemli unsurla açıklanabilir. İlk üçü yenilik yönetimini tanımlayan, son ikisi ise yenilik yönetiminin genel durumunu gösteren bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁴⁶:

- ✓ *Teknolojik Bütünleşme.* İşletmelerin, yenilik sürecinde teknolojileri işletmenin bulunduğu pazarla bir bütünlük oluşturabilecek şekilde kullanabilmesi ve bu faaliyetlerde esas olarak müşteri tatminine önem verilmesidir. Bir başka deyişle, teknolojik gelişmelerin (retim ve yönetim) başarıya ulaşabilmesi için üretimin gelişiminde kullanılmasının ve aynı zamanda bu faaliyetlerin stratejik düzeyde yönetimle btnleşebilmesine ihtiyaç vardır.
- ✓ *Yenilik Süreci.* Yeniliğin işletmelerde uygulanabilmesi ile tüm departmanlarda daha yaratıcı iş süreçlerinin oluşmasıdır. Bu bağlamda, yeniliğin sadece işletmenin tek bir departmanında uygulanamayacağını ve işletmenin tüm departmanlarının yenilik sürecinde yer alarak sorumluluğu paylaşabilmesi yeniliğin yönetilebilmesi açısından önemlidir.
- ✓ *Stratejik Teknoloji Planı.* Yenilik yönetimi kavramının bu unsuruyla, işletmenin teknoloji portföyüne uygun bir planlamanın seçilerek dengeli stratejik beceriyle sürdürülmesi ifade edilmektedir.
- ✓ *rgtsel Değişim.* Yenilik, rgtsel değişimle yakından ilişkilidir. İşletmenin yeni bilgiye olan ihtiyaı, yeni pazarlar, yeni çalışanlar ve bunun gibi örgütün ihtiyaçları yenilik yönetiminin önemini ortaya çıkarmaktadır.
- ✓ *İş Gelişimi.* Yenilik yönetimi aynı zamanda, işletmede yaratıcı yeni iş tekniklerinin gelişimi demektir. Yenilik, iş gelişmelerini ortaya çıkarmakta; yenilik yönetimi ise bu bağlamda yönlendirici ve uygulayıcı konumundadır.

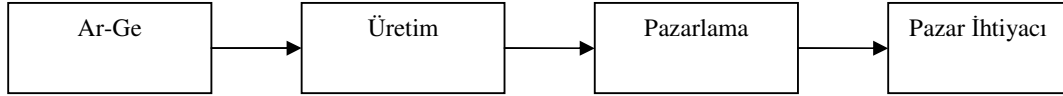
¹⁴⁶ A.Drejer, **a.g.m.**, s.7-8.

2.2. YENİLİK SÜRECİNİN EVRİMİ

Yenilik süreci başlangıcından günümüze kadar içinde bulunduğu sosyal ve bireysel çevrenin etkisiyle sürekli bir gelişim içindedir. Rothwell, özellikle yenilik sürecinin geliştiği dönemlere göre yenilik evrimini beş teoride incelemiştir.¹⁴⁷

2.2.1. Teknolojik İtme Gücü Teorisi

1950’lerde doğrusal süreç olarak, teknolojik ve bilimsel avantajların itme gücüyle pazarda yeni ürün oluşmasına öncülük eden bir teoridir. Bu dönemde yeniliğin temel kaynağı Ar-Ge faaliyetleri olarak görülmektedir. Teknolojinin itme gücüyle yeni icatların yapılması ve yeni ürünlerin tüketicinin ihtiyacına sunulması olarak doğrusal bir süreçtir. Teknolojinin itme gücünden yararlanarak yapılan üretim aynı zamanda potansiyel müşteri değerini de arttıracaktır. II.Dünya Savaşı sonrası sanayinin tutumuna bağlı olarak teknolojik ağırlıklı olarak gelişen bir teoridir.¹⁴⁸



Şekil 8: Teknolojinin İtme Gücü

Kaynak: Kostas Galanakis, “Innovation Process.Make Sense Using Systems Thinking”, **Technovation**, Vol: 26, Issue: 11, November, 2006, s.1223-1224’den uyarlanmıştır.

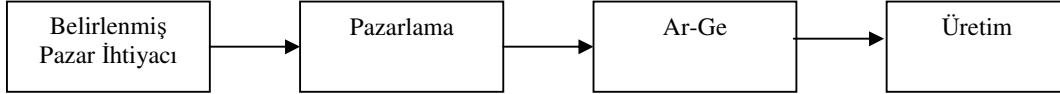
Şekil-8’de teknolojinin itme gücünün etkisiyle Ar-Ge çalışmalarına önem verilmesiyle yenilik sürecinin doğrusal gelişimi görülebilmektedir. Pazar ihtiyacına göre Ar-Ge çalışmalarının şekillendirici etkisi vurgulanmaktadır.

¹⁴⁷ Kostas Galanakis, “Innovation Process.Make Sense Using Systems Thinking”, **Technovation**, Vol: 26, Issue: 11, November 2006, s.1223-1224.

¹⁴⁸ Antonio Cantisani, “Technological Innovation Processes Revisited”, **Technovation**, Vol: 26, Issue: 11, November 2006, s.1295.

2.2.2. Pazarın Çekme Gücü Teorisi

1960’larda pazarın yeni ihtiyaçlarına dayanarak pazarın çekme gücüne dayanan yine doğrusal süreç olan bu teorinin ağırlık kazandığı görülmektedir. Tüketicinin ihtiyaçları yeni ürün ve pazarlamaya öncülük yapmaktadır. Ar-Ge faaliyetleri ürün tasarımı için bu süreçte önemli bir rol oynamaktadır. Pazarın müşteri odaklı olmasını ifade etmektedir.¹⁴⁹



Şekil 9:Pazarın Çekme Gücü

Kaynak: Myfanwy Trueman, “Managing Innovation by Design-How A New Design Typology May Facilitate the Product Development Process in Industrial Companies and Provide A Competitive Advantage”, **European Journal Of Innovation Management**, Vol: 1, No: 1, 1998, s.58’den uyarlanmıştır.

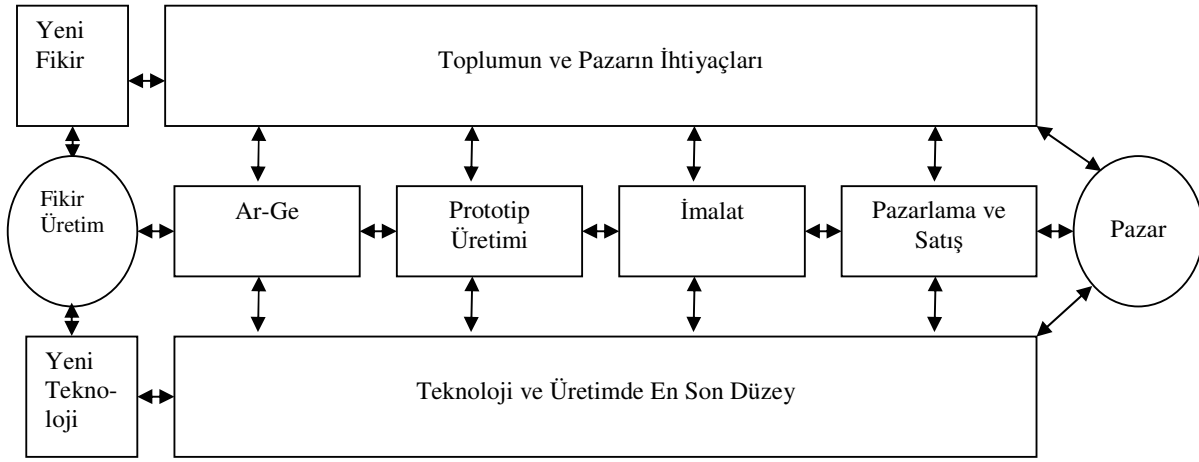
Şekil-9’da belirlenmiş pazar ihtiyaçlarının yenilik sürecinin gelişimine etkisi ve sadece Ar-Ge çalışmalarının yeterli olmadığı vurgulanmaktadır. Müşteri odaklı yenilikçi yönetim yapısına geçişinde başlangıcı olarak işletmelerin daha çok pazarın ihtiyaçları doğrultusunda üretimlerini gerçekleştirebilmeleri gerekmektedir.

2.2.3. Etkileşimli Yenilik Süreci Teorisi

Bu teoride, teknoloji, tüketicinin ihtiyaçları, üretim ve buna bağlı rekabetin de eklenmesi sonucunda 1970’lerin başından 1980’lere kadar itme-çekme kuramının birbiriyle olan yakın ilişkisinin anlaşılması sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu teoriye göre, süreç sıralı olarak ifade edilmesine karşın bir sürekliliğin gerekliliğinden söz edilmemektedir. Yenilik süreci birbirine bağlı olan birçok kademelerden ve geribildirim kademelerine bölünmüştür. Bu teoride Ar-Ge faaliyetlerinin ve pazarlama entegrasyonunun gücü teknolojinin itme ve ihtiyacın çekme gücü modellerinin birlikte

¹⁴⁹ Myfanwy Trueman, “Managing Innovation by Design-How A New Design Typology May Facilitate the Product Development Process in Industrial Companies and Provide A Competitive Advantage”, **European Journal Of Innovation Management**, Vol: 1, No: 1, 1998, s.58.

kullanılması sonucu dengelenmiştir. Teknolojik ve bilimsel toplum yapısı ve pazar işletmelerin dış çevrenin etkilerine karşı yaratıcı çözümler üretmeye zorlanmıştır.¹⁵⁰



Şekil 10: Etkileşimli Yenilik Süreci Modeli

Kaynak: Kostas Galanakis, “Innovation Process.Make Sense Using Systems Thinking”, **Technovation**, Vol: 26, Issue: 11, November 2006, s.1224’den uyarlanmıştır.

Şekil-10 artık gelişen ve değişen pazar ihtiyaçlarının ve buna bağlı olarak artan rekabetin sonucunda işletmelerin yenilik sürecini göstermektedir. Şekilden de görülebildiği gibi işletmelerin pazarın ihtiyaçlarından ve teknolojinin gelişiminden almış olduğu geribildirimler ve yatarıcılık sonucu yeni fikirlerin üretimi de bu süreçte önemli bir yer tutmaktadır.

2.2.4. Fonksiyonel Entegrasyon Teorisi

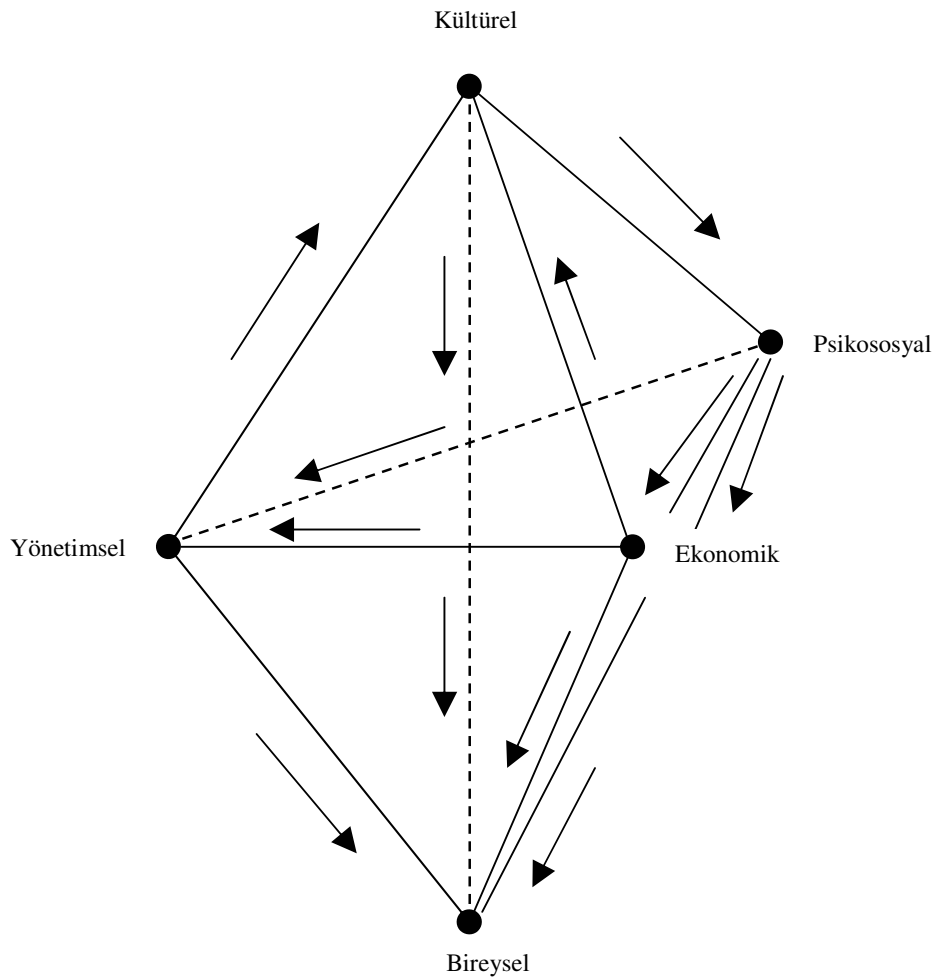
Özellikle Japonların otomobil ve elektronik endüstrisine girmesiyle yapılan bazı gözlemlerin geliştirilmesi sonucu ortaya çıkan bir teoridir. Yeni ürün tasarımı ve gelişim sürecinin paralel olarak etkileşiminden oluşan özelliklerin ortaya çıkmasıdır. Bu özellik fonksiyonel bütünleşme projesinin yetenek ve çeşitli deneyimleri birleştirerek, yeni bir biçim vermek ve zamanı azaltmak için kullanılabilir.¹⁵¹

¹⁵⁰ K. Galanakis, **a.g.m.**, s.1224.

¹⁵¹ A. Cantisani, **a.g.m.**, s.1296.

2.2.5. Sistem Entegrasyonu ve Ağ Yenilik Süreci Teorisi

Bu teori bir önceki dördüncü nesilden etkilenmiş olsa da, sürekli değişimin olabilmesi için değişik fikirlerin olması gerekliliğine dayanmaktadır. Bu yenilik süreci daha çok yeni elektronik teknolojiden yararlanarak, yeni tasarımların yapılması ve geliştirilmesiyle yönlendirilmektedir. Bu bağlamda, tedarikçi ağı, müşteriler ve diğer rakip işletmelerin teknolojik alanda yapmış oldukları yeniliklerin uyumuyla oluşturulan yüksek düzeyde yeni üretime dayalı bir teori olarak görülmektedir.¹⁵²



Şekil 11: Ulusal Elmas Biçimi Modeli

Kaynak: Kostas Galanakis, “Innovation Process.Make Sense Using Systems Thinking”, **Technovation**, Vol: 26, Issue: 11, November 2006, s.1225’den uyarlanmıştır.

¹⁵² k.Galanakis, **a.g.m.**, s.1226.

Bu teörinin gelişimde etkili yenilik sürecinin en önemli stratejik elemanları Şekil-11’de görölmektedir. Ulusal elmas modeli de denilen bu modelde daha çok çevresel etmenlerin yeniliklerin uygulanabilirliğindeki etkileri görölmektedir.

2.3. YENİLİK YÖNETİMİNİ BELİRLEYEN UNSURLAR

İşletmelerin, yenilik yapmaları artık günümüzde hemen hemen bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle sürdürülebilir rekabet ortamında avantaj yakalayabilmek isteyen işletmeler stratejilerini bu yönde geliştirmeye çalışmaktadırlar. İşletmelerin yenilik yönetimi yapabilmesini yakından etkileyen ve onların yenilik tür ve stratejileri üzerinde önemli rol oynayan bu unsurları irdelemek önemlidir.

2.3.1. Vizyon

Vizyon, işletmenin yada bireylerin, kendilerinin yada işletmelerinin gelecekte olmasını istedikleri durumun ifadesi şeklinde tanımlanabilir.¹⁵³ Vizyon bir anlamda geleceği görmek istediğimiz şekilde resmedebilmektir.

Vizyon, işletmelerin gelecekte ulaşmak istedikleri konumlarıyla doğrudan ilintilidir. İşletmenin hedefinin belirlenmesinde ve buna bağlı olarak stratejilerini belirleyebilmesinde de önemli bir yer tutmaktadır. Hedefleri belirlemede bir araç görevi gören vizyon aynı zamanda işletmenin karşılaşabileceği tehditleri önceden fark etmesine ve önlem almasına da yardımcı olabilecektir.

Günümüzün rekabet ortamında işletmelerin rakip sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin rekabet ortamında yer alabilmeleri ve rakiplerini geçebilmeleri için paylaşılan vizyon oluşturabilmeleri çok önemlidir. İşletmelerin sadece paylaşılan vizyon oluşturabilmeleri de yeterli değildir. Bu vizyonun kişisel vizyonlarla örtüşmesi ve bu doğrultuda geliştirilebilmesi esastır.

¹⁵³ H.Ülgen, vd.,**a.g.e.**, s.179.

İşletmelerin, paylaşılan vizyon oluşturabilmeleri örgüt yapı ve modellerine de olumlu etkiler yapmaktadır. Kişisel vizyonlar, bireylerin gelecek için hedeflerini gösterebilen resimler ve imgeler ise, paylaşılan vizyonda aynı şekilde organizasyonun tüm çalışanlarının resim ve imgelerinden oluşmalıdır.¹⁵⁴

Kişisel vizyonların, paylaşılan vizyonlara dönüşebilmesi için en iyi örneklem hologram örneğidir. Hologram, ışık kaynaklarını etkileşime sokarak yaratılan üç boyutlu bir imgedir. Bir fotoğraf normalde birden fazla parçaya ayrılırsa her bir parçanın, fotoğrafın farklı bir parçasını gösterdiği hemen gözlemlenebilir. Oysa hologramı birden fazla parçaya bölersek her bir parçanın imgenin bütününe gösterdiğini görmemiz mümkündür. İşte bu örneklemden yola çıkacak olursak, işletmeyi oluşturan her bir bireyin organizasyon vizyonu içinde kendi kişisel vizyonlarının resmini görebilmesi mümkün olmalıdır. Bu şekilde ancak, ortak sorumlulukların ve paylaşımların oluşması sağlanabilir. Tabii ki önemli olan bir nokta hologramı oluşturan tüm parçaların birbirine özdeş olmamasıdır. Bu da her birinin tüm imgeyi bir başka bakış açısıyla göstermesine neden olur. Aynı paylaşılan vizyonun kişisel bakış açılarıyla ve kişisel vizyonlarla farklılaşması gibidir.¹⁵⁵

Vizyon, bir işletmede işbirliğini, yaratıcılığı ve rasyonel davranışları arttırırken eğer işletme vizyonunu oluşturamamışsa başarısızlığı, yeteneksizliği ve kaosu arttıracaktır. Vizyonlar, açıklık, heves, iletişim ve bağlılığı arttırma yolunda belli bir süreçte kabul edilebilir düzeye gelir ve yayılır. Bireylerin birbirleriyle olan iletişimlerinin sayesinde açıklık kazanarak, vizyonun sağlayabileceği yararlarla olan hevesi de artar.¹⁵⁶

Paylaşılan vizyonun, sadece mevcut durumdan ve rakip işletmeleri geçebilme gibi sınırlı amaçlarla oluşturulması da geçici amaç olarak adlandırılabilir. Çünkü işletme amacına ulaşınca kolayca savunmacı stratejilere sarılacak ve işletmenin yenilik yapma ve yaratıcılık kapasitesini azaltabilecektir. Bu bağlamda, işletmelerin, sadece mevcut durum vizyonu oluşturmamaları bunun yanı sıra gelecek vizyonunu da oluşturabilmeleri rekabetçi stratejiler oluşturabilmelerinde de önemlidir. Uygulamada, genelde güçlü vizyonların özellikle liderler yada örgütün üst düzey yöneticileri tarafından oluşturulduğu

¹⁵⁴ H.Ülgen, vd., **a.g.e.**, s.179-180.

¹⁵⁵ Peter M.Senge, **Beşinci Disiplin**, çev.Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan, 8.bs., Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2001, s.233.

¹⁵⁶ P. Senge, **a.g.e.**, s.248.

görülmektedir. Bu da paylaşılan vizyonun yaratılmasında lider ve üst düzey yöneticilere ayrı bir görev üstlenmelerine neden olmaktadır.¹⁵⁷

İşletmelerin, vizyonlarını oluştururken “tünel vizyon” bakış açısıyla oluşturmaları sadece süreç iyileştirme odaklı bir hedefe sahip olduklarının göstergesi olacaktır. “tünel vizyon”, tıpkı bir tünelin ucundan bakıyor gibi, sadece görünebilen rakipleri görmeyi ve buna bağlı olarak onlarla baş edebilmeye bağlı stratejiler oluşturmaya anlatmaktadır. Tünel vizyon oluşturan işletme yenilik yönetimini de bu bağlamda yönlendirmektedir. Daha çok taklitçi bir stratejiyle, kısa soluklu radikal yenilikleri benimsemektedir. Bu da işletmenin sürdürülebilir rekabet ortamında uzun zaman rakiplerine direnebilmesini ve onların önüne geçebilmesini mümkün kılmamaktadır. Aynı zamanda bu tür işletmeler hizmet tasarımlarında ve yeni ürün tasarımlarında da gerçek anlamda yenilik yapmamaktadır.¹⁵⁸

Oysa ki günümüz rekabet ortamında “radar ekranı” gibi bir bakış açısıyla vizyon oluşturabilmek avantaj sağlayabilecektir. Radar ekranı, en geniş görüş sahasındaki hareketleri rahatça gösterebilir. Bu bağlamda, bu bakış açısına bağlı bir vizyon oluşturmaya çalışan işletmeler rakip işletmeleri izlemek ve onları taklit etmek yerine, mevcut müşterilerin hizmet tasarımında nelere öncelik vermek isteyeceklerine bağlı olarak hedeflerini oluşturabilmektedir. Yani mevcut işletmelerin müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının ne kadarını karşılayabildiğini kıyaslayarak yeni hizmet tasarımlarıyla sürdürülebilir rekabet ortamında pazarın en iyi işletmelerinin arasına girebilmek için bir avantaj sağlayabilir.¹⁵⁹

2.3.2. Liderlik

İşletmelerin, yenilik yönetimini başarıyla sürdürebilmeleri ve stratejilerini belirlemelerinde liderin önemli bir yeri vardır. Yenilik liderliği için 1999 yılında İngiliz Standartlar Enstitüsünün (British Standards Institution) kısa adıyla BSI tarafından yapılmış çalışmaları incelendiğinde BS7000 Part I’de yenilik liderliği için bazı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir.¹⁶⁰ Bu tanımlamaları sırasıyla aşağıdaki gibi verebiliriz;

¹⁵⁷ P.Senge, **a.g.e.**, s.248.

¹⁵⁸ Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 2.bs., Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.52-53.

¹⁵⁹ A.Kırım, **a.g.e.**, s.54.

¹⁶⁰ Alan Topalian, “The Role of Innovation Leaders in Developing Long-Term Products”, **International Journal of Innovation Management**, Vol: 4, No: 2, Special Issue, June 2000, s.151.

“Yenilik faaliyetlerine öncülük eden yada yenilikle ilgili konularda yetki sahibi olarak kabul edilen kişidir.”

“İlk olarak belirli yenilikleri ortaya atabilen kişidir.”

“Sürekli olarak yeniliği sürdüren ve yeniliği başından sonuna kadar yürütebilen kişidir.”

“Bulunduğu sektörde trend yaratan ve yenilik çalışmalarını ön plana çıkararak yürütebilen kişidir.”

İkinci ve dördüncü tanımlamalar daha çok yenilik liderliğinin girişimci yönünü ortaya çıkarmaktadır.

Genellikle yenilik liderleri, daha çok radikal yenilikler yapabilen ve gelecekle ilgili geniş bakış açısına sahip, etraflıca düşünebilen ve birden fazla ilgi alanına sahip olan kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Liderlerin, özellikle işletmenin vizyonunu açık ve net olarak ortaya koyabilmesi ve paylaşılan vizyon yaratabilmesi önemlidir. Aynı zamanda geleceği görebilme, akla uygun açık ve kesin iş stratejileri belirleyebilmeleri de gereklidir. Yenilik liderleri, geleceği formüle edebilen bir kapasiteyle özellikle kısa dönemde rakipleri arasında farklılaşmalar yaratabilecek yetenekleriyle maneviyatlarını arttırabilmektedir.¹⁶¹

Yenilik liderlerinin organizasyonun verimliliğini ve sürekliliğini arttırabilmeleri için yenilik faaliyetlerini yürütebilmeleri ve yeniliğinin sürdürülebilir bir rekabet aracı olarak kullanılabilmesi için yol gösterici mesajlar verebilmesi önemlidir. İşletmelerin, yenilik yönetimini başarıyla sürdürebilmeleri, yeniliğin bir yaşam biçimi olarak kabul edilmesini sağlayan bir felsefeyi ve vizyonu tüm çalışanlara benimsetebilecek güce ve otoriteye sahip liderlerin varlığıyla mümkün olabilecektir.

Penzias, yaratıcı düşüncenin yenilik liderliğinin bir parçası olduğunu belirtmiştir. Liderliği, değişime gayret ve yerleşik değer zincirindeki bozukluklara engel olmak olarak tanımlamıştır. Sürdürülebilirlik ve başarılı yönetim ise yüksek araştırmacı yeteneğine sahip

¹⁶¹ A.Topalian, **a.g.m.**, s.151-152.

olarak yol gösterici ilkelere yaratıcı yorumlar ve etkileyici değişimler ve rekabetin ana temelini değiştirecek kuralları uygulayabilmekten geçecektir.¹⁶²

Yenilik yönetiminin etkin yönetilebilmesi için zaman, liderlik, yaratıcılık ve yenilik arasındaki bağlantının da doğru oluşturulabilmesi gerekir. Yenilik tasarımlarında etkin yol gösterici liderler, anlayışlı ve zamanı yaratıcı süreçlerde ilintili kullanabilmelidir. Liderler zamanlamanın yenilik üzerinde etkisinin farkında olup bunu diğer liderlik vasıflarıyla birleştirerek problemleri yaratıcılıkla ve yeniliklerle çözümlemeye çalışmalıdır.¹⁶³

İşletmeler, özellikle küresel rekabet ortamında yeniliğin ancak yaratıcı düşünceyle sürdürülebilir rekabet avantajına çevrilmesinde etkili olduğunun farkındadırlar. Bu bağlamda, organizasyonların yenilikte katalizatörü konumunda cezp edici, gelişmeci, motivasyon ve liderliğe uygun yaratıcı karakterle mümkün olabileceği görüşü hakimdir.

Liderlik yetenekleri aynı zamanda yenilikçi örgüt yapısının oluşturulabilmesinde de önemli bir yer tutmaktadır.

2.3.3. Örgüt Yapısı

İşletmelerin, yenilik yönetimini başarıyla sürdürebilmeleri için özellikle örgüt yapısının ve süreçlerinin yeniliği uygulayabilecek ve sürdürebilecek şekilde düzenlenmesi gerekir. Yeniliğe kaynaklık eden iç ve dış çevre faktörlerinin yeterli düzeyde analiz edilerek incelenmesiyle örgüt yapısı içinde yapılabilecek düzenlemeler gözden geçirilmelidir. Küreselleşmenin ve bilgi yoğun rekabet ortamının hızla değişen pazar yapısı, demografik yapı, ekonomik yapı gibi koşullara uygun yapı ve modelleri oluştururken liderin bir bütün teşkil edebilecek şekilde örgüt kültürünü oluşturabilmesi önem kazanmıştır.

Örgüt yapısı içerisinde yenilik sürecinin etkileri özellikle öğrenme ve yaratıcılık olarak kendini göstermektedir. Örgüt yapılarının yenilik sürecine etkileri ile ilgili yapılan

¹⁶² A. Topalian, **a.g.m.**, s.153.

¹⁶³ Jonathon R.B.Halbesleben, Milorad M.Novicevic, etc., “Awareness of Temporal Complexity in Leadership of Creativity and Innovation: a Competency-Based Model”, **The Leadership Quarterly**, Vol: 14, 2003, s.434.

araştırmaların başında Burns ve Stalker'ın yapmış olduğu çalışmalar gelmektedir. Organik örgüt yapısı ile yani merkezileşme ve resmi yapının daha az olduğu bir yapı; mekanik örgüt yapısı yani merkezileşmenin ve resmi yapının yüksek olduğu yapılar arasındaki yenilik sürecinin gelişimi arasında bağlantılar kurmuşlardır.¹⁶⁴

Tablo 5: Yenilik Yönetiminin Benimsenmesine Etki Eden Çevresel Koşullar

Çevresel Denge (Çevresel Değişim Oranı)	
Durağan(Düşük)	Değişken(Yüksek)
<i>ÇK1: Durağan, Tahmin Edilebilir</i>	<i>ÇK3: Değişken, Tahmin Edilebilir</i>
Yeniliği Benimseme Oran : Düşük Hız : Yavaş Yenilik Türü Teknolojik Kademeli Yenilik Stratejileri Taklitçi Örgüt Yapısı Mekanik Hiyerarşik	Yeniliği Benimseme Oran : Yüksek Hız : Orta Yenilik Türü Teknolojik ve Yönetimsel Kademeli ve Radikal Yenilik Stratejileri Taklitçi ve Farklılaştırma Örgüt Yapısı Organik Takım
<i>ÇK2: Durağan, Belirsiz</i>	<i>ÇK4: Değişken, Belirsiz</i>
Yeniliği Benimseme Oran : Düşük Hız : Hızlı Yenilik Türü Teknolojik Kademeli ve Bazen Radikal Yenilik Stratejileri Taklitçi ve Saldırgan Örgüt Yapısı Mekanik Pazar Odaklı	Yeniliği Benimseme Oran : Yüksek Hız : Hızlı Yenilik Türü Teknolojik ve Yönetimsel Kademeli ve Çoğu Zaman Radikal Yenilik Stratejileri Saldırgan ve Farklılaştırma Örgüt Yapısı Organik Adhokratik

Kaynak: Fariborz Damanpour, Shanthi Gopalakrishnan, “Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: the Role of Environmental Change”, **Journal of Engineering and Technology Management Jet-M**, Vol: 15, No: 1, 1998, s.12’den uyarlanarak hazırlanmıştır.

İç ve dış çevre koşullarına uygun yenilikçi örgüt yapısının oluşturulabilmesi aynı zamanda yenilik hızını da doğrudan etkileyecektir. Bu bağlamda, işletmelerin çevresel koşullarının örgütsel yapıları üzerine etkileri Tablo 5’de gösterilmeye çalışılmıştır.¹⁶⁵

¹⁶⁴ Tania Bucic, Siegfried P.Gudergan, “The Impact of Organizational Settings on Creativity and Learning in Alliances”, **Management**, Vol: 7, No: 3, Special Issue, 2004, s.258.

¹⁶⁵ Fariborz Damanpour, Shanthi Gopalakrishnan, “Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: the Role of Environmental Change”, **Journal of Engineering and Technology Management Jet-M**, Vol: 15, No: 1, 1998, s.12.

Aynı şekilde bu çalışmalardan sonra Aiken ve Hage de, organik örgüt yapısının yenilik bilincinin oluşturulabilmesinde daha uygun şartları oluşturabildiğini belirtmişlerdir. Zammuto ve Krakower'in çalışmaları da yine bu bilgilerin ışığında gelişmiş ve daha çok esnek değer sistemlerinin mekanik örgüt yapısı ve organik örgüt yapısı arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran ampirik çalışmalarla desteklenmiştir.¹⁶⁶ Bütün bu çalışmaların ortak noktası ise organik örgüt yapılarının esnek değer sistemlerini içerdiğinden yenilik bilincinin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamasıdır.

Tablodan da görüldüğü gibi çevresel koşulların örgüt yapısı ve yenilik yönetimine önemli etkileri vardır. Tablo 5 aşağıdaki gibi yorumlanabilir.

Çevresel Koşul 1: Durağan, Tahmin Edilebilir; Çevresel değişim hızının düşük olması ve tahmin edilebilir olması, işletmelerin yeniliği benimseme oranını da düşürmektedir. Çevresel değişim hızının düşüklüğü işletmede yenilik hızının oranını da düşürmektedir. İşletmenin, çevreden gelen değişim talebinin azlığı işletmede yenilik yapma ihtiyacını da azaltmaktadır. Bu koşullarda, işletme kademeli yenilikler yapabilmektedir. Örgüt yapısının mekanik ve hiyerarşik özellikleri, kuralların oluşmasını ve çalışanların yaratıcı ve esnek düşünme yeteneklerini rahatça ortaya çıkaramamasını beraberinde getirmektedir. Bu da işletmenin daha çok taklitçi bir stratejiyi benimsemesine neden olmaktadır. Örnek olarak; 1970-1980'ler arasındaki sağlık kuruluşlarını, yiyecek paketleme firmalarını verebiliriz.

Çevresel Koşul 2: Durağan, Belirsiz; Çevresel değişim hızının düşük olmasına rağmen karşılaşılabilecek değişimlerin belirsiz oluşu işletmeleri zaman zaman pazar payını arttırabilmek için radikal yenilikler yapmaya teşvik etmektedir. Bu bağlamda, işletmeler taklitçi bir strateji izleseler bile saldırgan stratejilerle kendilerine rekabet üstünlüğü yaratmaya çalışmaktadırlar. Çevresel değişimlerin belirsiz oluşu işletmenin pazar odaklı bir yapıya sahip olmasını gerekli hale getirmektedir. Bu yapıya daha çok, reklam firmalarını, moda sektöründe görev yapan firmaları örnek olarak verebiliriz.

Çevresel Koşul 3: Değişken, Tahmin Edilebilir; Değişim oranının yüksek fakat tahmin edilebilir bir yapısının olmasından dolayı işletmeler kendilerine yenilik yönetimiyle ilgili bir planlama yapabilmektedir. Özellikle Ar-Ge faaliyetleriyle iç ve dış çevre

¹⁶⁶ T. Bucic, vd., **a.g.m.**, s.260-261.

değişimlerinin incelenmesi ve çeşitli incelemelerin yapılabilmesi sağlanır. Müşteri odaklı çalışabilen bu işletmeler geribildirimlerinde bu konudaki tahlillerini değerlendirebilme şansına sahiptirler. 1990'lar sonrası sağlık işletmelerini, kimyasal üretim yapan firmaları, 1990 sonrası finansal hizmet kuruluşlarını örnek olarak verebiliriz. Yönetimsel yenilikler, esnek yapıyı ve sürdürülebilir yeniliğin benimsenmesini ve yaratıcı düşünceye sahip çalışanların istihdam edilmesini sağlar. Takım çalışmasının benimsendiği bu örgüt yapısında düşük merkeziyetçi yapıyla birlikte çevresel değişimlere daha çabuk uyum göstermesi kolaylaşacak ve yenilik hızı artacaktır.

Çevresel Koşul 4: Değişken, Belirsiz; Aslında içinde bulunduğumuz bilgi yoğun rekabet ortamına en çok uyan bu yapı işletmelerin yeniliği benimseme oranını da arttırmaktadır. Sadece saldırgan bir stratejiyle rekabet avantajını sağlayamayacağına inanan işletmelerin yeni hizmet tasarımlarına yönelmesini de zorunlu hale getirmiştir. Bilgisayar firmaları, hizmet sektöründeki işletmeler bu yapıya en yakın örneklerdir. Radikal yeniliklerin yapılabilmesi için bu yapı içerisinde ayrıca çalışanların takım halinde çalıştığı ve yaratıcılıklarını farklılaştırma stratejisiyle bütünleştirerek uyguladıkları görülmektedir.¹⁶⁷

Örgüt yapısının uygun seçilmesi, işletmenin yenilik hızında ve stratejilerinin belirlenmesinde çok önemli rol oynamaktadır. Yalın ve takım çalışmasına uygun bir yapının seçilebilmesi çalışanların yaratıcı düşüncelerini yansıtabilecekleri bir örgüt kültürüne ve sürekli öğrenmeyi ve hizmet tasarımlarıyla rekabette markalaşmaya kadar giden yolu açabilecektir.

2.3.4. Örgüt Kültürü

Literatürde, örgüt kültürü için birçok tanım yapılmaktadır. Örgüt kültürü, sabit değerler ve inançların organizasyondaki çalışanlarla paylaşımıdır. Örgüt kültürü bir anlamda örgütün tipik karakterini ortaya koyan bir manifestodur. Rutin davranışlar, normlar, değerler, oluşturulan kurallar örgüt kültürünün bir parçasıdır. Örgüt kültürü,

¹⁶⁷ F. Damanpour, etc., **a.g.m.**, 1998, s.12-16.

örgütün içinde yer aldığı toplumun, kültürün yapısından ve örgütün kendisinin üretmiş olduğu kültürel öğelerin etkileşiminden oluşmaktadır.¹⁶⁸

Detert, Schroeder ve Mauriel bu durumu örgütsel değişim, büyüme ve yeniliklerle ilişkilendirmiş ve kültürün genel çerçevesini oluşturmuştur. Yeniliğin bu çerçevenin merkezi noktası olduğunu belirtmişlerdir.¹⁶⁹

İşletmenin güçlü bir örgüt kültürü oluşturulabilmesi ancak bütün çalışanlar tarafından bu kültürün paylaşılması ile ölçülebilir. İşletme için örgüt kültürünün iki ayrı fonksiyonu vardır.¹⁷⁰ Bu fonksiyonlar üzerinde çalışan birçok bilim adamı olmuştur.

Furnham ve Gunter, örgüt kültürünün fonksiyonunu; iç bütünleşmeyi ve koordinasyonunu sağlamak olarak özetlemişlerdir. İç bütünleşme ile birlikte yeni örgüt elemanlarının bütünleşmesi için ortam oluşturulabilmesi, örgütün yaratıcılık sınırlarının belirlenmesi hedeflenmektedir. Koordinasyonla birlikte daha çok yaratıcılığın rekabet avantajı olarak kullanılabilmesini, davranışların belirlenmesi için çevrenin oluşumu ve sosyal sistemin oluşturulması hedeflenmektedir.¹⁷¹

Schein'e göre örgüt kültürü, bir grubun dış çevreye uyum sağlayabilmesi ve iç bütünleşme sorunlarını çözümleyebilmesi için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli varsayımlar bütünüdür.¹⁷²

Örgüt kültürü, organizasyonun başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Başarılı organizasyonların bireysel ve örgüt amaçlarının paralel değerlerinin oluşturulduğu örgüt kültürünü benimsemelerinden kaynaklandığı belirtilmektedir.¹⁷³ Tushman ve O'Reilly'e

¹⁶⁸ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.159.

¹⁶⁹ Donald Gudmundson, C. Burk Tower, E.Alan Hartman, "Innovation in Small Business: Culture and Ownership Structure do Matter", **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Vol: 8, No: 1, April 2003, s.2.

¹⁷⁰ E.C.Martins, F.Terblanche, "Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation", **European Journal of Innovation Management**, Vol: 6, No: 1, 2003, s.65.

¹⁷¹ E.C.Martins, vd., **a.g.m.**, s.65.

¹⁷² Markus Baer, Michael Frese, "Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 24, 2003, s.47-48.

¹⁷³ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **CBÜ İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2001, s227.

göre, örgüt kültürü, organizasyon yeniliğinin temelini oluşturmakta ve yaratıcılık ve yenilik üzerine aşağıdaki türden etki yapmaktadır¹⁷⁴:

- ✓ Örgütlerin, sosyal sorumluk alma sürecinde, bireysel öğrenmenin davranışlara yansımada ve faaliyetlere dönüşmesinde etki yaratabilmesi şeklindedir. Normların gelişimi ve paylaşımında bireysellikle bütünleşmesinde, paylaşılan normların uyumu ve yaratıcı ve yenilikçi davranışlarının kazanımlarında etkilidir.
- ✓ Değerler, varsayımlar ve inançların davranışa dönüşmesinde faaliyetlere ve örgüt yapısına, kurallara, yönetim prosedürlerine etkilidir.

İşletmenin çevresi, stratejik yapısı, değer ve faaliyetlerin üst yönetime etkisi, örgütsel yapı ve teknolojik devir örgüt kültürünün yaratıcılık ve yenilik üzerindeki ortak etkisini anlatmaktadır.

Rothwell ve Wisseman, yenilik için dokuz önemli faktörün bulunduğunu belirtmektedirler. Bunlardan üçü direk olarak kültürel yapıya bağlı olmakla birlikte diğerleri de kültürel yapıdan etkilenmektedir. Kültürel karakterin yenilikçi bir içeriğe sahip olabilmesi için şu özelliklerde gereklidir: belirsizliklerle gönüllü olarak yüzleşebilme ve risk alabilme; acelecilik, zamanlılık ve değişimi kabul edebilme; dinamik ve uzun vadeli çevreye uyum. Eğer işletmenin durağan bir yapısı varsa yeniliğin uygulanabilirliği de zorlaşmaktadır. Yenilik, azim ve girişimciliği gerektirmektedir.¹⁷⁵

Konuk, işletmelerin başarıya ulaşabilmesi için yenilikçi kültür yapısını benimsemeleri gerekliliğini yaptığı çalışmalarla vurgulamıştır. Bu yenilikçi kültür yapısının da yenilikçi vizyon sahibi liderler, dinamik, yaratıcı ve girişimci bir yönetim yapısının sağlanabilmesiyle mümkün olabileceğini belirtmiştir.¹⁷⁶ Yenilik kültürünün yaratılabilmesinin aynı zamanda yenilik stratejilerinin uygulanabilmesi ve örgüt yapısının dinamik ve değişimlere uyum gösterebilen bir yapıya dönüşebilmesi açısından da önemli olduğu gerçektir.

¹⁷⁴ E.C.Martins, vd., **a.g.m.**, s.67-68.

¹⁷⁵ Paul Herbig, Steve Dunphy, "Culture and Innovation", **Cross Cultural Management**, Vol: 5, No: 4, 1998, s.16.

2.3.5. İletişim

İşletmelerin, değişen yeni çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi, yeni teknolojileri etkin olarak kullanabilmesi, müşteri beklentilerini karşılayabilmesi ve yeni ürün veya hizmet tasarımlarında bulunabilmesi için iç ve dış çevreyi sürekli analiz ederek ihtiyaç olan bilgi ve verilere ulaşmaları artık zorunluluk haline gelmiştir.¹⁷⁷ Yenilik yönetiminin etkinliği, elde edilen bu bilgilerin iletişim kanallarının aracılığıyla yayılabilmesiyle aynı zamanda iletişimin doğru algılanabilmesiyle ve işletme içerisinde bilgi akışının sağlanabilmesiyle mümkün olacaktır.¹⁷⁸

İşletmeler ve bireyler üzerinde önemli etkileri olan iletişim, özellikle yöneticilerin başarıları, örgütün etkinliği¹⁷⁹ ve yeni değişen teknolojiye etkinlik için önemli rol oynayan bir süreçtir. İletişim tüm diğer yönetim kavramları gibi farklı bilim adamları tarafından farklı yönlerinin algılanması suretiyle tanımlanmıştır. İletişim, iki veya daha fazla kişi arasında bilgi ve düşüncelerin semboller aracılığıyla aktarılması ve davranışsal etkilerinin gözlemlendiği bir süreçtir.¹⁸⁰

Yeni iletişim teknolojileri ile birlikte artık iletişim sürecinin hızı artmış, işletmenin içinde ve dışında ulaşabildiği kitle genişlemiş ve aktarılabilen bilgi miktarı değişmiştir.¹⁸¹ Örgütsel iletişimin de yeni iletişim teknolojilerinin kullanılmasıyla birlikte önemli bazı noktalarda dünden bugüne değişim gösterdiği belirtilebilir. Çalışanların, sosyo-kültürel yapılarının farklılıklarının sonucunda çeşitli değerlerin iletişimi daha dinamik tutulabileceği görüşü hakimdir. Çalışanlardan gizlilik ilkesinden daha çok örgütsel iletişimde daha problem çözücü ve doğru kararların alınabileceği bir ortam

¹⁷⁶ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5459> Emre Konuk, Örgüt Kültürü ve Değişim Yönetimi

¹⁷⁷ Aylin Pira, Füsün Kocabaş, “Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, 2003, s.93.

¹⁷⁸ Lori A.Fidler, J.David Johnson, “Communication and Innovation Implementation”, **Academy of Management Review**, Vol: 9, No: 4, 1984, s.704.

¹⁷⁹ İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için bir Alan Araştırması”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 7, 2004, s.2.

¹⁸⁰ Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003, s.128.

¹⁸¹ Frank M.Corrado, **Communicating with Employees: Improving Organizational Communication**, A Fifty-Minute Series Book, 1994, s.67.

oluşturulmuştur. Burton ve Dimbleby, örgütsel iletişimin oluşumunda aile, arkadaş ve iş ortamı karmasının önemli olduğunu da vurgulamışlardır.¹⁸²

Tablo-6'dan da görülebileceği gibi işletmelerin etkin örgütsel iletişim sağlayabilmeleriyle birlikte yapısal bazı değişimlerini de gözlemleyebilmek mümkündür.

Tablo 6: Eski ve Yeni İletişim Modellerinin Farkları

ESKİ	YENİ
Homojen	Karma/Çoklu Kültür
Otoriter	Sorumluluk Paylaşımı
Durağan	Dinamik
Gizlilik ve İşletmeye Bağlılık	Kişisel Bağlılık ve Uzmanlık

Kaynak: Frank M.Corrado, **Communicating with Employees: Improving Organizational Communication**, A Fifty-Minute Series Book, 1994, s.68'den uyarlanmıştır.

Örgütsel iletişim, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için örgüt içi ve dışı bilgi alışverişini sağlayabilmek için oluşturulan bir süreçtir.¹⁸³

Örgütsel iletişimin işletmelere sağlayabileceği yararlar aşağıdaki gibi özetlenebilir¹⁸⁴

- ✓ Örgütün amaç ve hedeflerinin tüm çalışanlara duyurulabilmesi
- ✓ İş yöntem ve süreçleri hakkında bilgilendirme yapılabilmesi
- ✓ Bilgi akışının zamanında yapılabilmesi
- ✓ Kararların tüm çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülebilmesi
- ✓ İş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılığın artırılabilmesi
- ✓ Çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmesi ve fikir alış veriş yapılabilmesi
- ✓ Örgütsel değişim ve yeniliklerin hızla ve doğru yapılabilmesi
- ✓ Ortak vizyon ve takım çalışması olgularının güçlendirilebilmesi.

¹⁸² Andrew Beck, Peter Bennett, Peter Wall, **Communication Studies: the Essential Introduction**, Routledge publishing, London, 2002, s.203.

¹⁸³ Füsün Kocabaş, "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği", **Sosyal Bilimler Dergisi**, s.247.

¹⁸⁴ F.Kocabaş, **a.g.m.**, s.249.

2.3.6. Personel Güçlendirme (Empowerment)

Sürdürülebilir rekabet ortamında işletmelerin rekabet avantajı olarak kullanabilecekleri bir diğer anlayış daha söz konusudur ki aynı zamanda yenilik yönetimi ve yenilik kültürünün oluşumunda da önemli bir etkisi vardır. Koçel, ancak avantaj oluşturan bu kavramın dilimizde ve yönetim literatüründe yanlış kullanımını dile getirmektedir. Yetkilendirme yada güçlendirme olarak kullanılan empowerment kavramına en çok uyan ifadenin güçlendirme kavramı olduğunu vurgulamaktadır.¹⁸⁵ Çalışmada güçlendirme ifadesi anlam yönünden daha uygun olduğu görüşüyle tercih edilmiştir.

Güçlendirme kavramı, iş ile ilgili karar alma yetkisinin ve bu kararlarla ilgili sorumluluğun çalışanlara ait olması şeklinde tanımlanabilir. Gerçek anlamda güçlendirme, müşteri beklentilerini karşılayabilmek için kalite değeri yaratabilmek için oluşturulan bir rekabet stratejisidir.¹⁸⁶

Çalışanların sorumluluk alabilmesi için problem çözümünde ve karar vermede risk alabilen ve inisiyatif kullanabilen özelliklere sahip olabilmeleri gerekir. Hizmet sektöründe özellikle konaklama işletmelerinde, takım çalışmalarının özendirilmesinin yanı sıra güçlendirmenin faydalarının da kaçınılmaz bir gerçek olduğu bilinmektedir. Lashley, konaklama işletmelerinde takım çalışmalarının bir anlamda güçlendirme ve yetkilendirmelerle daha anlamlı hale getirilebileceğini belirtmektedir. Brymer ise güçlendirmenin özellikle müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyeti için önemli bir alt yapıyı oluşturduğunu belirtmiştir.¹⁸⁷ Psikolojik güçlendirme, motivasyonla ilgili kavramların yanı sıra kişilerin rolleri ile de bağlantılıdır. Çalışanların kendi inisiyatifleri ve kararlarını iş yöntemlerinde kullanabilmelerini ve ölçmelerini sağlar.

Aynı zamanda güçlendirme, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinde temel belirleyici noktaları oluşturan önemli bir ayrıntıdır. Güçlendirilmiş çalışanlar, müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesinde ve problemlerin çözümünde daha tedbirli ve anlayışlı

¹⁸⁵ T. Koçel, **a.g.e.**, s.416.

¹⁸⁶ Harsha E.Chacko, "Designing a Seamless Hotel Organization", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 10, No: 4, 1998, s.134.

¹⁸⁷ Hadyn Ingram, "Performance Management: Processes, Quality and Teamworking", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 9, No: 7, 1997, s.298.

davranabilmektedir. Personelin güçlendirilmesiyle birlikte işlerine daha çok adapte olmaları da sağlanmaktadır.¹⁸⁸

Güçlendirme, hem resmi organizasyon deneyimleri hem de resmi olmayan teknik bilgilerin etki sağlayabilmesi için takım üyelerinin kendi kimliklerini ve güçlerini arttırmanın bir süreci olarak ifade edilebilir.¹⁸⁹

Üretim yada hizmet işletmelerinde, tüketicilerin ürün yada hizmetle ilgili almak istedikleri tüm bilgilere en kısa zamanda ulaşabilmeleri, gelişen teknolojinin tüm kaynaklarını kullanabilmenin yanı sıra oldukça ön plana çıkan bir rekabet aracı olma yolundadır.

Tablo 7: Hiyerarşik Kültür ve Güçlendirme Kültürü Arasındaki Farklar

Hiyerarşik Kültür	Güçlendirme Kültürü
Planlama	Vizyon
Emir ve Kontrol	Performans için Ortaklık
Kontrol Etme	Kişisel Kontrol
Bireysel Sorumluluk	Takım Sorumluluğu
Piramit Yapı	Çapraz Yapı
İş Akış Süreçleri	Projeler
Yöneticiler	Koç/Takım Liderleri
Çalışanlar	Takım Üyeleri
Ortak Yönetim	Takım Yönetimi

Kaynak: W.Alan Randolph, “Re-thinking Empowerment: Why is it So Hard to Achieve?”, **Organizational Dynamics**, Vol: 29, No: 2, 2000, s.98’den uyarlanmıştır.

Tablo-7’den de anlaşılabileceği gibi iki kültür karşılaştırıldığında davranışlar, tutumlar, normlar, beklentiler arasında farklar açıkça görülebilmektedir. Aynı zamanda güçlendirme kavramının örgüt yapısına uyarlanabilmesi için takım çalışmasının da özendirilebilmesinin gerekliliği de göze çarpmaktadır.

¹⁸⁸ Irene Hau-siu Chow, Thamis Wing-chun Lo, Zhenquan Sha, Jiehua Hong, “The Impact of Development Experience, Empowerment, and Organizational Support on Catering Service Staff Performance”, **Hospitality Management**, Vol: 25, Issue: 3, September 2006, s.480.

¹⁸⁹ Jorn Flohr Nielsen, Christian Preuthun Pedersen, “The Consequences and Limits of Empowerment in Financial Services”, **Scandinavian Journal of Management**, Vol: 19, 2003, s.65.

İşletmelerde özellikle müşteriyle yüz yüze olarak çalışanların güçlendirilebilmesi hem işletmenin imajı açısından hem de müşteriye anında hizmet verebilme kalitesi açısından önemlidir. Fakat bu güçlendirme kavramının çalışanlar tarafından doğru algılanması ve sadece karar vermede kullanılan bir sistem olarak kabul edilmemesi aynı zamanda örgüt yapısına uygun bir süreç olduğu anlaşılmalıdır.

Güçlendirme, çalışanları risk ve sorumluluk almaya teşvik ederek yaratıcı düşünceyi harekete geçirmektedir. Hiyerarşik kültürün yanı sıra işletme içinde güçlendirme kültürünün oluşturulması aynı zamanda işletmeyi yenilik yönetimine de hazırlayabilecektir.

Takım yada takım çalışması kavramları işletmeler için yeni kavramlar değildir. Takım, iki yada daha fazla kişinin, belli amaç ve hedeflere erişebilmek için çaba sarf etmesi ve koordinasyon içinde hareket etmesi şeklinde tanımlanabilir.¹⁹⁰

İşletmelerde takımların oluşturulmasıyla ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Artık sadece takım oluşturma değil bu çalışmalara, rekabet ortamının yoğunlaşması sonucu daha yüksek verimlilik sağladığı, emek maliyetini düşürdüğü için takımların aktif kullanılmasının önemi de eklenmiştir.¹⁹¹ Modern yönetim anlayışlarındaki yalın ve esnek örgüt yapılarıyla, kendini yönetebilen takımların ortaya çıkması sonucunda, işletme içi problemlerin çözümünde, pazardaki değişimlere ve teknolojik yeniliklere daha hızlı uyumun sağlanabildiği görülmektedir.¹⁹² Aynı zamanda takım çalışmaları çalışanların işletme içinde yaratıcılıklarını destekleyici yeni sorumluluklar alabilmesinde de önemli bir yer tutmaktadır.¹⁹³

Takım çalışmasının geliştirilebildiği işletmeler, takımdaki kişilerin kendi amaç ve hedefleri ile işletmenin amaç ve hedeflerini birleştirebilmekte yani amaç birliği sağlanabilmekte bunun sonucunda da işletme içi iletişim ve verimlilik artmaktadır. Aynı zamanda süreç yeniliklerinde de takım çalışmaları etkilerini göstermektedir.

¹⁹⁰ Betty Conti, Brian H.Kleiner, “How to Increase Teamwork in Organizations”, **Training for Quality**, Vol: 5, No: 1, 1997, s.26.

¹⁹¹ Anne Donnellon, **Takım Dili**, çev: Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.11-12.

¹⁹² B. Conti, vd., **a.g.m.**, 1997, s.26.

¹⁹³ Sarah Cook, “The Cultural Implications of Empowerment”, **Empowerment in Organizations**, Vol: 2, No: 1, 1994, s.12.

2.3.7. Müşteri Odaklılık

İşletmedeki tüm çalışanların müşteri beklentilerini karşılayabilecek şekilde çabalar gösterebilmesidir. Organizasyonun performansında müşteri tatmini en önemli ölçüttür.¹⁹⁴

Tüketicilerin, rekabet ortamının değişken yapısının etkisiyle ve hızla değişen bilgi ve teknolojinin gereği olarak sürekli isteklerinin değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Müşteri odaklı işletmelerin karlılık oranlarını arttırdıkları ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayabildikleri görülmektedir. Bunu sağlayabilmek için işletmelerin öncelikle müşteri ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda ürün yenilikleri yapabilmeleri, farklılaştırma stratejilerini benimseyerek müşteri değer zincirini oluşturabilmeleri gerekmektedir.¹⁹⁵

Özellikle hizmet sektöründe, müşteri odaklılık anlayışı işletmelerin göz önünde bulundurması gereken en önemli noktalardan biridir. Yeni ürün geliştirme teorilerinin başında müşteri ve pazarın ihtiyaçlarının gelmesiyle birlikte süreç odaklı örgüt düşüncesinin temeline müşteri kavramının tamamen yerleşmesini sağlamaktadır.¹⁹⁶ İşletmeler eğer müşteri beklenti ve pazarın ihtiyaçları doğrultusunda yenilik stratejilerini belirleyebilirlerse başarı şansları daha fazla olabilecektir. Müşteri beklentilerine yönelik yenilikler yaparak bu konuda örnek olabilecek işletmelerin başında Garanti Bankası gelmektedir. İnternet bankacılığındaki öncü girişimleri, Bonus Card, Minibank ve Paramatik gibi müşteri beklentilerine yönelik ürün ve hizmet tasarımlarıyla sektöründe öncülük yapmaktadır. Minibank ürünüyle genç müşteri beklentilerini sağlayabilmeyi hedefleyen Garanti Bankası aynı zamanda müşterileriyle uzun vadeli müşteri sadakati yaratabilmeyi de başarmıştır. Genç müşteri kapasitesini arttırmanın yanı sıra yetişkin müşteri oranında da karlılığını olumlu yönde etkilemeyi başarmıştır.¹⁹⁷

¹⁹⁴ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=118>

¹⁹⁵ S.Ottosson, "Dealing with Innovation Push and Market Need", **Technovation**, Vol: 24, 2004, s.280.

¹⁹⁶ S.Ottosson, **a.g.m.**, s.280.

¹⁹⁷ Ebru Fırat, "Sürekli Karın 22 Yolu Var", **Capital**, 1.Nisan.2005.
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2494

2.4. YENİLİK YÖNETİMİNİN İŞLETMEYE KATKILARI

İşletmeler bulundukları pazarda daha iyi müşteri değeri yaratabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Hızla değişen bilginin ve teknolojinin rekabet üstünlüğü sağlamada avantaj olarak kullanılabilmesi için işletmelerin yenilik yönetimini de başarıyla yönetebilmeleri önemli hale gelmiştir.

İşletmelerin rekabet avantajı olarak kullandıkları araçlar ekonomik ve teknolojik gelişmelerin doğrultusunda zaman içerisinde farklılıklar göstermektedir. Bu değişimlerde yeniliğin önemli bir rolü bulunmaktadır. İşletmeler, rekabet stratejileriyle başarıya ulaşabilmelerinin yanı sıra yenilik yönetimiyle birlikte farklılaştırma ve maliyet liderliğini de aynı zamanda kullanabilmektedirler. Hamel ve Prahalad'ın da belirttiği gibi küresel rekabet ortamında işletmelerin yaratıcı düşünce yapılarıyla ancak rekabetlerini artırabilmeleri mümkündür.¹⁹⁸

İşletmenin iç ve dış çevresinin sürekli analiz edilerek tehdit ve fırsatları görebilmeleri yenilik yapılarını da olumlu geliştirebilecektir.

Günümüz işletmeleri yüksek rekabet ve dinamik, değişken bir çevrenin içindedirler. Bu ortamın gereği olarak da yüksek kalite ve hızlı ürün veya hizmet değişkenliği önem kazanmaktadır. Küresel rekabet sonucunda hızla ilerleyen teknoloji ve ürün yaşam döngüsünü kısaltan müşteri beklentileri işletmelerin rekabet stratejilerini zamana karşı yarıştırmaktadır. Müşteri beklentilerinin yanı sıra ürün veya hizmet kalitesi ve rekabet fiyatı pazarda çekiciliğini arttırmaktadır.¹⁹⁹

İşletmelerin yenilik hızı ve yeni ürün veya hizmet tasarım performansı arasında ilişki kurabilmeleri avantaj sağlayabilmede önemli olacaktır. Yeniliği rekabet avantajı olarak kullanmak isteyen işletmelerin, yeniliği bilginin ekonomik faaliyete dönüştürülmesi olarak algılayabilmeleriyle mümkündür.²⁰⁰

¹⁹⁸ H.K.Güleş, vd., **a.g.e.**, s.157.

¹⁹⁹ Pilar Carbonell, Anna Isabel Rodriguez, "The Impact of Market Characteristics and Innovation Speed on Perceptions of Positional Advantage and New Product Performance", **International Journal of Research in Marketing**, Vol: 23, Issue: 1, 2006, s.1.

²⁰⁰ Jianmin Tang, "Competition and Innovation Behaviour", **Research Policy**, Vol: 35, 2006, s.68.

Yeniliğin rekabet ortamında işletmelere sağlayabileceği katkılar aşağıdakigibi dört tip de incelenebilir²⁰¹:

1. Kolay üretim değişikliği,
2. Rekabetçi ürün sürekliliği,
3. Çabuk modası geçen ürünler,
4. Üretim teknolojilerinde hızlı değişim.

İlk üç tipe pazar rekabetinde avantaj sağlayabilmek için ürünün önemi vurgulanmaktadır. Dördüncü tip ise üretim sürecinin önemini vurgulamaktadır.

Gatignon, sadece pazar odaklı ve müşteri beklentilerine göre yeniliğin işletmelere kazanç sağlamadığını aynı zamanda markalaşmanın da önemini savunmaktadır. Yeniliğin değişen çevresel koşullar altında işletmelere sağlayabileceği daha sayısız katkı olabilecektir. Çünkü yenilik yönetimini kullanabilen işletmeler hem iç hem de dış müşteri tatminini sağlayabilecek süreç yeniliklerini, ürün veya hizmet yeniliklerini sağlayabilecektir. Rekabet stratejilerine ek olarak yenilik stratejileriyle farklılaşma ve markalaşmada da önemli adımlar atabilecektir.²⁰²

2.4.1. Verimliliğin Artması

Hızla değişen bilginin gücü ve küreselleşmenin hızla ilerlemesi işletmeleri rekabet ortamına sürüklemektedir. Bilgiyi ve bilgi teknolojilerini en iyi şekilde kullanabilen işletmelerin yanı sıra kaliteyi kendine vizyon belirleyebilen ve ürün veya hizmet tasarımlarında farklılaştırma stratejilerini uygulayabilen yenilik yönetimi anlayışına sahip işletmelerin verimliliğinden söz edilebilir.²⁰³

²⁰¹ J.Tang, **a.g.m.**, s.70.

²⁰² Jay Weerawardena, Aron O’Cass, Craig Julian, “Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance”, **Journal of Business Research**, Vol: 59, Issue: 1, 2006, s.37.

²⁰³ Notes and Communications: on the Soft Side of Innovation. Services Innovation and its Policy Implications, **De Economist**, Vol: 151, 2003, s.433.
http://www.eco.rug.nl/GGDC/dseries/SIID_frontpage.shtml

Japon Verimlilik Merkezi “doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimi”²⁰⁴ tanımıyla verimlilik kavramına farklı bir yaklaşımla bakmıştır.

Yenilik yönetiminde işletmelerin verimliliklerini arttırabilmesi iş süreçlerini iyileştirmeleri ve maliyetlerin azaltılması ile birlikte yürütülebilmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet ortamında yaratıcı ve yenilikçi yapıları yüksek verimliliği arttırmaktadır. Üretim işletmelerinde bilgi teknolojilerinin kullanılmasına paralel olarak artış gösterebilen verimlilik, hizmet işletmelerinde sadece bilgi teknolojilerine bağımlı olarak belli bir artış göstermemektedir.²⁰⁵ Bilgi teknolojilerinin kullanımıyla birlikte çalışanların iş süreçlerindeki değişimi, davranış biçimleri ve bireysel kaliteleri de hizmet işletmelerindeki verimlilikte önemli rol oynayabilmektedir.

Verimlilik, üretim yada hizmet alanında talep edilen bir üründen oluşan katma değer oluşturabilme becerisi olarak tanımlanabilir.²⁰⁶ Verimlilik artışı, yeni teknolojilerin kullanılabilmesiyle yada kaynakların etkin kullanılabilmesiyle mümkün olabilecektir.

Gelişen teknolojiler, yeni iş yöntemleri, örgüt yapılarının yeniden düzenlenmesi, maliyetin azaltılması için uygulanan yenilikçi örgüt yapıları verimliliği arttırabilmek adına yapılan çalışmalardır.

2.4.2. Rekabet Üstünlüğü

Üretim veya hizmet sektöründe yoğun bir rekabet ortamı vardır. Özellikle yeni ürün yönetim süreciyle birlikte 1990 yıllarından beri işletmeler yeni bir perspektif gerçekleştirmeye başlamışlardır. Bu bağlamda, çalışmalarını sürdürülebilir rekabet ortamının bir gereği olan yenilik stratejileriyle şekillendirmişlerdir.²⁰⁷

²⁰⁴ <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale22htm>

²⁰⁵ Richard C.Dorf, **Technology Management Handbook**, CRC Press, London, 2000, s.227.

²⁰⁶ Hasan Gürak, “Küreselleşme Nereye Götürüyor? Doğrudan Yabancı Yatırımlar, Verimlilik ve Gelir Dağılımı”, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=409

²⁰⁷ Ross Chapman, Paul Hyland, “Complexity and Learning Behaviours in Product Innovation”, **Technovation**, Vol: 24, 2004, s.553.

1990 yıllarında başlayan değişken çevre, pazar rekabetinin yoğun olarak artışı, müşteri beklentilerinin yeni kimliklerinin zamanla pazar arasında artan hızı, girişimcilik adına yeni stratejilerin ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilen işletmelerin pazar üstünlüğünü sağlayabileceklerini göstermektedir.²⁰⁸ Artık sadece teknolojik yeniliklerin oluşturduğu bir rekabet odaklı stratejilerin başarıya ulaşabilmesi mümkün değildir. Örgüt yapısı, örgüt kültürünün karakteri, pazarın koşulları, yenilik stratejileri ve yönetim biçimi hem yenilik performansını hem de rekabeti etkilemektedir.

Ar-Ge faaliyetlerine ve küresel rekabet ortamının gereği olan değişken çevre analizlerine önem vermek ön plana çıkmaktadır. Rekabet ortamı, işletmelerin yeniliği ne kadar uzun dönemli stratejilerinin içine alabilmeleriyle doğru orantılıdır. Pazar ve teknolojinin gelişimine ayak uydurabilmek ve tercihlerini, beklentilerini değerlendirebilmek önem kazanmaktadır.

Üretim yada hizmet işletmelerinde bilgi teknolojilerinin kullanımı sadece rekabet üstünlüğü sağlamamaktadır. Müşteri beklentileri ve örgüt değerini de oluşturabilmek gerekir.²⁰⁹

Yeni rekabet faaliyeti olarak işletmeler, üretim veya hizmet faaliyetlerinin fiyatını düşürme yoluna gitmektedirler. Bunun yanı sıra yüksek kalite ve ürün farklılaştırması şeklinde de yapılmaktadır.²¹⁰

1980’lerde küresel rekabet ortamında yaşanan değişimler sonucunda ekonomik ve teknolojik gelişimlere bağlı bir avantaj ortaya çıkmaya başlamıştır. Küreselleşme sürecinde ticaret, yatırımlar ve teknolojiler de değişimleri beraberinde getirmiştir. Porter, özellikle küresel ekonominin ışığında büyüyen uluslar arası rekabet ortamında aşağıdaki koşulların etkilerinin önemini vurgulamaktadır. Bunlardan birincisi üstünlüğün kaynağı, ikincisi üstünlük kaynaklarının miktarı ve üçüncüsü sürekli yenilik ve iyileştirme.²¹¹

²⁰⁸ Yang Zhirang, Zheng Gang, Xie Zhangshu, Bao Gongmin, “Total Innovation Management”, **Engineering Management IEMC ‘03**, 2-4. November.2003, s.261.

²⁰⁹ Dimitrios Buhalis, “Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry”, **Tourism Management**, Vol: 19, No: 5, 1998, s.410.

²¹⁰ Curtis M.Grimm, Hon Lee, Ken G.Smith, **Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage**, Oxford University Press, New York, 2006, s.11-12.

²¹¹ Prasada Reddy, **Globalization of Corporate R&D**, Routledge Pres, London, 2000, s.8-9.

İşletmelerin yeni tasarımları yapabilmesinde bir diğer rekabet avantajı ise yenilik yönetimidir.²¹²

Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletmelerin pazar üstünlüğü sağlayabilmeleri ve değişken çevre analizlerini çok iyi yapabilmeleri ile gerçekleştirebilecektir. Küreselleşmeyle birlikte toplumsal, ekonomik ve dünya pazarında, teknolojiye hızla bir değişim söz konusudur. Bu değişimde işletmelerin rekabet üstünlükleri için kullandıkları araçların zaman içinde değişimine neden olmaktadır. Üretim hacmine, düşük maliyet, esnek üretim modellerine artık işletmelerin yenilik yapabilme gücüyle bağlantılı bir rekabet aracı kullanabilmeleri gündeme gelmektedir.²¹³

İşletmelerin yeni ürün geliştirme sürecinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için artık örgüt yapısı, kültürü ve Ar-Ge harcamaları doğrudan ilişkilendirilmektedir.

1990'lı yıllarla birlikte rekabet kavramının mevcut boyutuna hız kavramı da eklenmiştir. Farklılaştırma ve müşteri beklenti ve boyutu ön plana çıkmıştır. Ar-Ge faaliyetlerini bugün işletmeler üretim sektöründe rekabet avantajı olarak kullanmaktadır. Hizmet sektöründe rekabet üstünlüğü sağlayabilmek biraz daha zordur. Artan pazar paylaşımı, en iyi iş yapabilme düzeyi, risk azaltabilme, iyi imaj oluşturabilme ve rekabet avantajı işletmelerin sürdürülebilirliğini arttırmaktadır.²¹⁴

İşletmelerin becerikli pazar yenilikleri yapabilmesi rekabet stratejilerinde de üstünlük sağlayabilmektedir. Bunu sağlayabilmeleri de ancak, müşteri analizleri, rakip işletmelerin analizleri ve tedarikçilerin durumuyla ilgilidir.

Porter, rekabetin işletmelerde üstünlük sağlayabilmesi için beş temel ögenin desteklenmesi gerektiğini savunmuştur. Bunlar, pazara girebilmek için hazır bir potansiyel yapının bulunması, mevcut örgüt yapısının pazarda rekabet edebilirliği, müşterilerin ve tedarikçilerin durumu ve sürdürülebilirlik tehditlerinin belirlenebilmesi şeklindedir.²¹⁵

²¹² Danny Miller, "Advantage by Design: Competing with Opportunity-Based Organizations", **Business Horizons**, Vol: 48, 2005, s.394.

²¹³ D. Miller, **a.g.m.**, s.394.

²¹⁴ S.C.Hallenga Brink, J.C.Brezet, "The Sustainable Innovation Design Diamond for Micro-Sized Enterprises in Tourism", **Journal of Cleaner Production**, Vol: 13, 2005, s.145.

²¹⁵ Mark C.Hackett, "Competitive Strategy for Providers", **Health Manpower Management**, Vol. 22, No: 6, 1996, s.5.

2.4.3. Ödemeler Dengesizliğinin Giderilmesi

Ödemeler dengesi, belli bir süreç içinde bir ülkenin tüm yabancı ülkelerle olan ekonomik ilişkilerini gösteren tablodur.

Yüksek teknolojik fırsatlar, ekonomik büyümede ve dolayısıyla ödemeler dengesinde önemli etkiler yaratmaktadır. Teknolojik profilleri ülkelerin aynı zamanda ekonomik performanslarını da göstermektedir. İşletmelerin tedarikçi yada talep eden yapıya sahip olmaları pazarda belirleyici özelliktir.²¹⁶

Tedarikçi tarafta, iç büyüme modeli yenilik, teknolojik yayılma ve geri dönüşüm hizmetleri için fırsatları gösterir ki bunlar aynı zamanda ülkenin uzun vadeli büyümesini etkileyen yapıyı da etkiler. Schumpeterian'ın da çalışmalarında belirttiği gibi teknik değişimler ekonomik büyümenin yönünü de çizmektedir. Farklı sektör ve teknolojiler, genel ekonomik sistemin büyüme sürecinde, gelişmelerin farklı dalgalar boyunca büyümesinden etkilenir. Talep tarafında ise, ödemeler dengesi büyüme modelini zorlamaktadır. Bu konudaki büyümede en önemli etkiler gelir, ithalat ve ihracatın esnek talebe göre değişmesidir.²¹⁷

Ülkelerin düşük gelir esnekliğinin yanı sıra yüksek ihracat esnekliğinin uluslar arası taleplerin artmasında daha yararlı olduğu söylenebilir ve yüksek ödemeler dengesini oluşturmada ve ekonomik büyümede etkilidir.²¹⁸

Ödemeler dengesindeki açıkların kapatılmasında en önemli yöntem dışsatuımların arttırılabilmesidir. Tabi bu da kaynak ve belli şekilde teknolojinin kullanılabilmesini gerektirmektedir. Yenilik yönetimi yapabilen gerek üretim gerekse hizmet sektöründe ürün yada süreç yeniliklerini başarıyla gerçekleştirebilen ülkelerin dışsatuımlarında artışlar gözlemlenebilir. Teknolojiyi dışa satabilmeleri ülkelerin önemli oranda ödemeler dengesizliğinin ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilecektir.²¹⁹ Bunun yanı sıra özellikle

²¹⁶ Valentina Meliciani, "The Impact of Technological Specialisation on National Performance in a Balance-of-Payments-Constrained Growth Model", **Structural Change and Economic Dynamics**, Vol: 13, 2002, s.103.

²¹⁷ V.Meliciani, **a.g.m.**, s.103-104.

²¹⁸ Edmund B.Fitzgerald, **Globalizing Customer Solutions: the Enlightened Confluence of Technology, Innovation, Trade and Investment**, Praeger publish, USA, 2000, s.109.

²¹⁹ Stanley A.Hetzler, **Technological Growth and Social Change**, Routledge Press., London, 2000, s.63.

hizmet sektörünün küreselleşmeyle birlikte yaptığı atak ve daha az kaynak gereksiniminin olmasından dolayı bu konuya ağırlık verilmeye başlamıştır.

Türkiye’de de özellikle 1983 yılından sonra turizmde, dış turizm gelirlerinin arttırma ve bu gelirlerle ödemeler dengesi açıklarını kapatma politikasının benimsendiği göze çarpmaktadır.²²⁰

Gelişmekte olan ülkeler genellikle ihtiyaç duydukları teknolojiyi satın alabilme gücüne sahip değildirler. Teknolojiyi satın alabilmeleri için belli bir döviz fonuna sahip olmaları gerekir ve bu da ödemeler dengesinde aşırı yüke yol açabilecektir. Gelişmekte olan ülkelerin çoğunda, ithal malların yarattığı ödemeler dengesizliği ekonomide gerilimler yaratmaktadır. Aynı zamanda bu ülkelerde göze çarpan sermaye düzeyinin düşük olmasından dolayı sık sık ödemeler dengesizliğine uğradıkları görülmektedir. Ödemeler dengesindeki açık veya fazlalar ülke ekonomisinde geniş kapsamlı etkiler yaratmaktadır. Ülkelerin milli gelir düzeyi, kalkınma hızı, gelir dağılımı ve dış borçlar gibi temel ekonomik değişkenler ödemeler dengesiyle ilişkilidir.²²¹

2.4.4. Sosyal Sorumluluk Bilincinin Gelişimi

Sosyal sorumluluk kavramı, bir işletmenin faaliyette bulunduğu ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülüklerini içermektedir.

Ürün yada hizmet sektöründeki işletmelerin, verimliliğini arttırabilmek adına ve sürdürülebilir rekabet ortamında, bilgi akışının düzenlenerek, müşteri memnuniyetinin artırılması ve ürün yada hizmet kalitesinin artırılması için yapılan çalışmaları içermektedir. Eko-yenilik anlayışıyla, ürün yeniliklerinde çevreye, tüketici sağlığına duyarlı olma yolunda yapılan çalışmaları içermektedir.

²²⁰ Kamil Unur, “Turizmin Türkiye’nin Ödemeler Dengesine Etkisinin Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 3, 2000.

²²¹ Özcan Yağcı, **Turizm Ekonomisi**, Detay Yayınları, Ankara, 2003, s.157.

Küresel ekonominin gelişmesi sürecinde işletmelerin kültürel yapılarında da değişimler gözlenmektedir. Bu değişimler çeşitlilik ve bunun sonucunda da yaratıcılık ve yeniliğe de önemli kaynaklık etmektedir.²²²

Üretim kalitesi ve yenilik, çevreyi koruma, bugün artık işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışıyla gelişmektedir. Dış çevredeki (örneğin; yeni rakipler, yeni teknolojiler, kültürel gelişim, yeni yasalar) yada işletmenin yapısı (örneğin; çalışanların değişik bakış açıları ve değerleri, örgüt kültüründeki değişimler) yeni adaptasyonların yaratılmasına ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda, sürdürülebilir iyileştirme ve yenilik prensibi için işletmenin yenilik sürecini belirlemesi ve önemli noktaların altını çizmesi gerekir.²²³

Küreselleşme sürecinde işletmeler, uluslar arası kanun ve ulusal yönetmelikleri iç ve dış çevreye göre yeniden düzenlemektedir. Bu süreçte yeniliğin işletmenin iş süreçlerindeki etkileri ve teknolojinin iş süreçlerindeki sorumluluklara olan etkileri belirlenmelidir.²²⁴ Sosyal sorumluluk anlayışının, işletmenin imajını koruma, çalışanların moralini ve verimliliğini artırma²²⁵, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama, rekabette üstünlük sağlama, çalışanla yönetim arasında iletişim sağlama, ürün kalitesinin iyileştirilmesi, bilgi akışının düzenlenmesi, kalite güvencesinin oluşturulması gibi yararları vardır.²²⁶

İşletmeler küreselleşme sürecinde artık işletmenin amaçlarına yönelik ekonomik faaliyetleri ve sosyal sorumluluk anlayışını birbirinden ayrı olarak düşünmemelidir. Sosyal sorumluluk, ürün üretim ve dürüstlüğü, paketlenme ve dağıtım, pazarlama ve reklam, satış, fiyat da daha dikkatli olunmasını sağlamıştır.²²⁷

²²² Francesco Perrini, "Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting " **European Management Journal**, Vol: 23, No: 6, 2005, s.616.

²²³ Gerard I.J.M.Zwetsloot, "From Management Systems to Corporate Social Responsibility" **Journal of Business Ethics**, Vol: 44, May 2003, s.205.

²²⁴ Alyson Warhurst, "Future Roles of Business in Society: the Expanding Boundaries of Corporate Responsibility and a Compelling Case for Partnership", **Futures**, Vol: 37, Issue: 2-3, 2005, s.157.

²²⁵ Zeinab A.Karake-Schalhoub, **Organizational Downsizing, Discrimination, and Corporate Social Responsibility**, Quorum Books, London, 1999, s.22.

²²⁶ John Hancock, **Investing in Corporate Social Responsibility**, Kogan Page Limited, London, 2005, s.198-200.

²²⁷ Denis Leonard, Rodney McAdam, "Corporate Social Responsibility" **Quality Progress**, Vol: 36, No: 10, Oct.2003, s.30.

2.4.5. Sadık Müşteri Bilinci

Her yeni müşteri için mevcut müşteriye koruma maliyetinin en az 2-3 katı harcama yapılmaktadır. Dolayısıyla, maliyet artışından kaçan işletmeler, pazar paylarını arttırabilmek için sadık müşterilerini arttırabilmeyi ve onların çevrelerini olumlu olarak etkilemelerini hedeflemektedirler. Hatta bu yöntemi kendilerine pazarlama stratejisi olarak kabul eden işletmelerde bulunmaktadır. Ama bu işletmeler aynı zamanda pazarın büyümesini olumsuz yönde etkilemektedirler.²²⁸

İşletmelerde sadık müşterinin oluşturulabilmesi ile hızlı üretim, artan pazar payı, yüksek kar payı, düşük stok maliyeti, güvenli ve tatmin edici işgücü ve daha fazla istihdam sağlanabilecektir.²²⁹

Zamanında teslim, etkili servis sağlamak, etkin müşteri iletişim sistemi oluşturmak, promosyonlar sadık müşteri sayısını olumlu olarak arttırabilen unsurlardır. Pazarlama uzmanlarının yapmış oldukları araştırmaların çoğunda hizmet kalitesinin sadık müşteri oluşumunu olumlu yada olumsuz yönde etkileyebildiği sonuçları çıkmıştır. Sadakat, bir hizmet veya ürüne müşteri olma sıklığı ve olumlu düşünmenin süreklilik durumunun devamı şeklinde ifade edilebilir.²³⁰

Sadık müşterinin kimleri tam olarak kapsadığını bulmak zor olmasına rağmen Blackwell, müşteri sadakatini dört sınıflandırmayla açıklamıştır. Bölünmemiş/tam (undivided) müşteri, bölünmüş (divided) müşteri, değişken (unstable) müşteri ve bağımsız (no loyalty) müşteri. Blackwell, işletmenin sadık müşteriyi ararken asıl amacının gerçekleştirmesi çok kolay olmamakla birlikte bölünmemiş müşteriyi aramak olduğunu söylemiştir.²³¹

²²⁸ Ebru Fırat, “Bin 200 Dolara Bir Müşteri”,

Capital Dergisi, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1343

²²⁹ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.93.

²³⁰ A.Kovancı, **a.g.e.**, s.93-94.

²³¹ Shiang-Lih Chen McCain, SooCheong (Shawn) Jang, Clark Hu, “Service Quality Gap Analysis Toward Customer Loyalty: Practical Guidelines for Casino Hotels”, **Hospitality Management**, Vol: 24, 2005, s.466-467.

Griffin, durgun sadakatli, gizli sadakatli, aranan sadakatli ve sadakatsiz müşteriler olarak ifade etmiştir.²³² Oliver ise müşteri sadakatini, ürün yada hizmet alan müşterilerin ileride tekrar hizmet alması şeklinde yorumlamıştır.²³³

Müşteri sadakatini sağlayabilmek için işletmelerin süreç, değer yaratma ve iletişim üçgenini doğru olarak kullanabilmeleri önemlidir. Bunun yanı sıra müşteri sadakati, sadakat ve karlılık arasında da olumlu bir ilişki vardır.

İşletmeler 1980'lerin başından itibaren sadece müşteri memnuniyeti anlayışıyla müşteri etkileme ve işletme hakkında olumlu düşünmenin sağlanabilmesini yeterli bulmamışlardır. Bunun sonucu olarak da mevcut müşterilerini ellerinde tutabilmeleri ve yeni müşterileri kazanabilmek için fiyat promosyonlarına, markalaşma ve müşteri değeri yaratma yoluna gitmeye başlamalarına neden olmuştur. 2000'li yıllarla birlikte teknolojinin işletmeye girmesiyle yeni hizmet önerilerinin ortaya çıktığı görülmektedir.²³⁴

2.4.6. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma, işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevreyle uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan ilerlemeleri açıklamaktadır.²³⁵ Bir başka ifadeyle, kurumsallaşma belli bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir.

Sürdürülebilir başarı için gereken yönlendirme, yönetim ve kontrol sistemlerinin uygulanması kurumsallaşma için önemlidir. Kurumsallaşma sürecinde çevreden işletmeye doğru yönelme ile işletme-çevre uyumu ön plana çıkarılmaya çalışılmaktadır. Bir

²³² Murat Hançer, "Konaklama Endüstrisinde Müşteri Sadakati: Anlam, Önem, Etki ve Sonuçlar", **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 3, No: 1-2, 2003, s.40.

²³³ Sheue-Ching Hong, Y.J.James Goo, "A Casual Model of Customer Loyalty in Professional Service Firms: an Empirical Study", **International Journal of Management**, Vol: 21, No: 4, Dec.2004, s.534.

²³⁴ Paul Szwarc, **Researching Customer Satisfaction & Loyalty: How to Find out what People Really Think**, Kogan Page Press, London, 2005, s.12-13.

²³⁵ Shih-Chang Hung, "The Plurality of Institutional Embeddedness as a Source of Organizational Attention Differences", **Journal of Business Research**, Vol: 58, Issue: 11, 2005, s.1543.

işletmenin kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmasının da ifadesidir.²³⁶

Kurumsallaşma sonucunda, işletmelerin değişim eşliğinde de olsa sürekliliklerini ve hayatta kalmalarını sağlamaktadır. Kurumsallaşmada önemli olan; uzun vadeli stratejik unsurlara önem verilerek, güçlü, çevredeki değişime duyarlı, yenileşmeye açık, etkili bir örgüt yapısının oluşturulmasının yanı sıra bu yapının ihtiyacı olan, uzun süreli ve istikrarlı bir yönetim felsefesinin etkin bir bilgi sisteminin ve şirket kültürünün oluşturulmasıdır. Bu sistem içinde sürekli iyileştirme anlayışının ve insan faktörünün ön plana çıkarılabilmesi önem taşımaktadır. Tolbert ve Zucker, genellikle kurumsallaşma sürecinin başlamasının yenilikle ilişkili olarak yorumlandığını belirtmişlerdir.²³⁷

Kurumsallaşma teorisi, bilgi teknolojilerini ve bilgi sistemlerini doğru algılayabilmek ve süreçlerin kabul edilerek uygulanabilmesine bağlıdır.²³⁸ Bilgi teknolojileri ve bilgi sistemleri, örgütlerin iş stratejilerini geliştirmesinde ve hedeflerini belirlemesinde yardımcı olmaktadır.

Dünyada hızla değişen ekonomik ve bilişim sistemlerinin ilerlemesi aynı zamanda küresel rekabetin ivmesini de değiştirmektedir. İşletmelerin, küreselleşmenin gereği olan değişimlere ayak uydurabilmesi ve yeni rekabet üstünlüğü yaratabilecek yönetim anlayışlarını ve kalite iyileştirmelerini güçlendirmeleri gerekmektedir.

Bir işletmenin kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilebilirliği ile ilgilidir. İşletmelerin, faaliyetlerini etkileyen çevreleri bazı baskılar yaratmaktadır. Bu baskıları üç grupta aşağıdaki gibi açıklandığı gibi²³⁹:

1. Zorlayıcı baskılar, daha çok işletmenin üzerinde özellikle başka işletmelerin oluşturduğu çevrenin korunması ve yönetmeliklerle ilgili baskıları içermektedir.

²³⁶ S. Hung, **a.g.m.**, s.1543-1544.

²³⁷ Timothy Kuhn, "The Institutionalization of Alta in Organizational Communication Studies", **Management Communication Quarterly**, Vol: 18, No: 4, May 2005, s.620.

²³⁸ Jose L.Salmeron, Salvador Bueno,"An Information Technologies and Information Systems Industry-based Classification in Small and Medium-sized Enterprises: an Institutional View", **European Journal of Operational Research** Vol: 173, Issue: 3, 2006, s.1013.

²³⁹ Peter Kjaer, Roy Langer,"Infused with News Value: Management, Managerial Knowledge and the Institutionalization of Business News", **Scandinavian Journal of Management**, Vol: 21, Issue: 2, 2005, s.211.

2. Taklitçi baskılar, çevrenin belirsizliğine karşı kendilerine seçtikleri modele uygun yapılar oluşturma şeklindedir. ISO 9000 kalite yönetim sistemleri işletmelerin taklitçi baskılara karşı oluşturduğu ilk kurumsallaşma çalışmaları olarak belirtilebilir.
3. Kuralcı baskılar, işletmenin profesyonelleşme yapısının yarattığı yapının sonucunda oluşan kural ve pozisyonların yarattığı bir yapıdır.

Kurumsallaşmada yöneticilerin, işletme içinde uyumlu bir yönetim sistemi oluşturabilmesi önemlidir. Görev ve sorumlulukların belirlenmesi, iş tanımlarının çıkarılması, örgüt yapısının belirlenmesi ve değişimleri belirlenmelidir. Bu yapının sürekli güncelleştirilmesi kurumsallaşmanın başarısı için gereklidir. Bilgiye dayalı bir yönetim sisteminin oluşturularak sürekli kendini yenileyebilen bir yapının oluşturulması önemlidir. İşletmelerin uzun süreli kalıcılıklarını sürdürebilmeleri için kurumsallaşabilmeleri ve kendi örgüt yapılarını bilgiye dayalı olarak düzenleyebilmeleri önemlidir. Değişen çevre koşullarına uygun, yeniliklere ve değişime açık bir yönetim ancak stratejilerin belirlenmesi, iyi bir iletişim ve bilgi sisteminin kurulması ile mümkündür.²⁴⁰

Kurumsallaşma, aynı zamanda sistemleşme ve işletmenin kurumsallaşma süreci olarak ifade edilebilir. Bir işletmenin kurumsallaşmasıyla birlikte işletmenin faaliyetlerinin sistemleşmesi ve uygulamalarının belli kurallar çerçevesinde olmasını da gerektirmektedir.²⁴¹

2.4.7. Markalaşma

Bir ürünün yada hizmetin rakiplerinden farklılaşmasını sağlayan fonksiyonel ve duygusal değerleri oluşturabilmek gerekir. Marka, daha çok işletmenin üretmiş olduğu ürünün taklit edilebilirliğini azaltabilmek için farklılığını ortaya koyabilmek olarak adlandırılabilir.²⁴²

²⁴⁰ http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=10180&where=danisma_merkezi&Category=020602

²⁴¹ Sevil Kişoğlu, Gülşen Erenler Çakar, Fatma Bayraktar, “Kobi’lerde Marka-Kurumsallaşma: Tekstil Sektörü Örneği”, **TMMOB Marka Yönetimi Sempozyumu**, Gaziantep, 14-15 Nisan 2005, s.46.

²⁴² Aybeniz Akdeniz Ar, **Marka ve Marka Stratejileri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.5.

Markalaşma, yenilikçi örgütlerin kaçınılmaz başarısıdır. Kurumsal bir kimlik kazanan işletme, yenilikçi yapısının gereği olan ürün yada hizmetlerinde markalaşmaya giderek yenilik stratejilerinden özellikle farklılaşma üzerine etkili olabilmektedir. Marka artık küreselleşmenin sonucunda pazarlamada en önemli ortak paydayı oluşturmaktır. Teknolojinin ve hızla değişen bilginin gelişimi sonucunda işletmeler, ürün yada hizmet özelliklerinde birbirine yakın benzerlikler gösteren üretimler yapmaya başlamışlardır. Bu bağlamda, işletmelerin sadece teknolojinin başarılarını ön plana çıkararak marka oluşturabilmeleri mümkün olsa da müşteri duygularına değer veren ve müşteri ile işletme arasında duygusal bağ oluşturabilmelerinin ihtiyacı hissedilmektedir.²⁴³ Müşteri duygularına değer vererek oluşturulabilen markalaşma süreci işletmenin yenilik yapısının sürdürülebilirliğini de arttırmaktadır.

İşletmelerin yenilik kapasiteleri ve yenilikçi davranış biçimleri aynı zamanda pazar performansını ve markalaşma düzeyini de etkilemektedir.²⁴⁴

Başarılı markalar, pazarda yenilikçi yapılarıyla da dikkat çekmektedirler. İşletmelerin yenilikçi örgüt yapıları yüksek marka performansını ve markalaşma sürecini ve müşteri beklentilerini karşılayabilme özelliğini de ortaya çıkarmaktadır.²⁴⁵

Markalaşma, bir işletmenin sadece ürününü tutundurma çabasının bir sonucu olarak görülmemelidir. Kurumsallaşmanın sonucunda işletmenin ürüne odaklanması sonucunda kaliteyi kendilerine ilke edinmesi ve marka kùltürü oluşturmasıyla bütünleştirilmelidir. Yeniliklerin sürdürülebilirliği için marka tabanlı olması önemlidir. İşletmelerin geliştirdikleri yenilikleri markalaştırabilmesi ve marka kùltürü oluşturabilmesi işletmenin yenilik ve yaratıcılığına ivme kazandırabilecektir.²⁴⁶

²⁴³ Pervaiz K.Ahmed, Mohamed Zairi, “Benchmarking for Brand Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 2, No: 1, 1999, s.40.

²⁴⁴ Jay Weerawardena, Aron O’Cass, Craig Julian, “Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance”, **Journal of Business Research**, Vol: 59, Issue: 1, 2006, s.40.

²⁴⁵ J.Weerawardena, vd., **a.g.m.**, 2006, s.41.

²⁴⁶ Adam Jolly, **From Idea to Profit: How to Market Innovative Products and Services**, Kogan Page, London, 2005, s.126.

2.4.8. Araştırma Geliştirme

Türkiye’de Ar-Ge’ye yapılan yatırımların GSYİH (Gayri Safi Yurt İçi Hasıla) içindeki payı binde 7’lerde yer almaktadır. Bu pay Ar-Ge konusunda önemli çalışmalar yapan işletmeleri olumsuz yönde etkilememektedir.

Ülker Grup Şirketleri Ar-Ge’ye önem veren işletmelerden biridir. Bu grubun ilk başlarda Ar-Ge çalışmalarına üretim odaklı başladığı ve daha sonraki yıllarda pazar odaklı olarak daha başarılı bir şekilde bu çalışmalarını yürüttüğü görülmektedir. Günümüzde ise Ar-Ge çalışmalarını yenilik odaklı (innovative oriented) olarak sürdürmektedir. Ülker Grubu, her yıl 50 yeni ürünü pazara sunabilecek şekilde Ar-Ge planı yapmakta ve büyümesinin en önemli nedenlerinden biri olarak bunu göstermektedir.²⁴⁷

Ar-Ge süreci işletmelerin bugün artık bilgiyi doğru kullanabilmeleri ve yaratıcı bilgi üretimlerine bağlıdır. Ar-Ge bilginin yaratıcı süreçlerinin kullanımından ve değişimler yapabilmekten geçer.²⁴⁸

İşletmelerde Ar-Ge çalışmaları, rekabet stratejilerinin geliştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bu bağlamda, sürekli yeni ürün geliştirmek ve üretilen yeni ürünlerin taklitleri yapılana yada daha etkenleri üretilene kadar kar elde etmek amacıyla kullanılmaktadır.²⁴⁹ Sürdürülebilir rekabet için Ar-Ge ve yenilik kaynaklı verimlilik artışı önemlidir. Karşılaştırmalı üstünlük anlayışından yüksek Ar-Ge yoğunluğuna, yüksek yenilik becerisine, yüksek rekabet gücüne, yüksek katma değer üretimine dayanan dinamik rekabet üstünlüğü anlayışına geçilebilmelidir.

Hizmet sektörü Ar-Ge çalışmaları açısından üretim sektörünün gerisinde kalmaktadır. Hizmet sektöründe, yenilikçi ve yaratıcı buluşların teşvik edilmesi Ar-Ge yoğunluğunu da olumlu etkileyebilecektir. Özellikle bilgi yoğun rekabet ortamının artışı hizmet sektörünün önemini de olumlu yönde etkilemektedir. Hizmet sektörünün yenilik ve yaratıcılık şeklinde düzenlediği Ar-Ge çalışmaları üretim sektörüne göre daha hızla gelişmekte olmasına karşın dışa vurumlar da tam olarak ifade edilememektedir.

²⁴⁷ Yasemin Balaban, “Ar-Ge Ligi’nin Şampiyonları”, **Capital**, 1 Şubat 2005.

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1901

²⁴⁸ David H.Henard, M.Ann McFadyen, “R&D Knowledge is Power”, **Research Technology Management**, Vol: 49, No: 3, May/Jun.2006, s.41.

²⁴⁹ D.H.Henard, vd., **a.g.m.**, 2006, s.42.

2.5. YENİLİKÇİ ÖRGÜT YAPILARI VE MODELLERİ

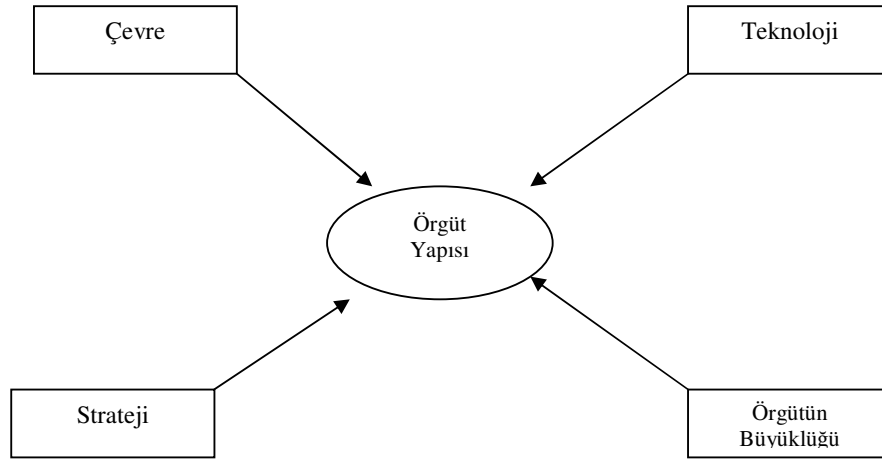
İşletmelerin hızla gelişen bilgi teknolojileri ve rekabet ortamında yenilikçi örgüt yapılarını uygulayabilmeleriyle geleneksel yapılarından sıyrılmaları sağlanabilecektir.

Ürün odaklı örgüt yapılarına dayalı modellerin artık rekabetçi ortamda fazla geçerliliğinin olmadığı görülmektedir. Müşteri odaklı örgüt yapı ve modelleriyle dikkat çeken yenilikçi örgütler hızla değişen çevreye daha hızlı uyum sağlayabilmektedirler. Yeni örgüt yapılarının artık teknolojinin ışığında değişen çevrenin ve teknolojinin etkisiyle farklılaştığı görülmektedir.²⁵⁰

2.5.1. Yenilik Açısından Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar

Yenilikçi örgütlerin, örgüt yapılarında da teknolojinin gücüyle birlikte değişik etkiler görülmektedir. Yenilikçi örgüt yapılarıyla birlikte daha esnek bir yapıya dönüşümün söz konusu olduğu görülmektedir. Bu değişimlerle birlikte yenilikçi örgüt yapılarının belirlenmesinde etki eden unsurlarda da değişimler yaşanmaktadır.

Aynı zamanda işletmenin değişken yada durağan bir çevrede olması örgüt yapısının belirlenmesinde de etken olmaktadır.



Şekil 12: Yenilikçi Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar

Kaynak: Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel yayınları, Ankara, 2001, s.81'den uyarlanmıştır.

²⁵⁰ G.M.Schwarz, "Organizational Hierarchy Adaptation and Information Technology", **Information and Organization**, Vol: 12, Issue: 3, 2002, s.156.

Şekil12'ye göre örgüt yapısını belirleyen unsurlar dört ana başlık altında incelenebilir. Bunlar; çevre, teknoloji, strateji, örgütün büyüklüğüdür. Örgütün çevresiyle olan ilişkileri örgüt yapısının şekillenmesinde önemli bir yer tutmaktadır. İşletmenin teknolojiyi takip edebilme ve teknolojiyi kullanım hızı örgüt yapısının şekillenmesinde etkindir. İşletmenin büyüklüğü ve belirlediği stratejiler örgüt yapısında en az teknoloji kadar etkindir.

2.5.2. Örgüt Yapılarındaki Değişim ve Dönüşümler

1970'lerin başından itibaren üretim işletmelerinin teknolojik ve örgütsel yeniliklerle tanışmaları beraberinde teknolojik gelişmelerin rekabette kullanılabilirliğini de getirmektedir.²⁵¹ Bu süreç içinde pazar payının büyümesiyle birlikte teknolojinin kullanımında etkinlik önem kazanmaya başlamıştır. İşletmelerin hiyerarşik yapıları ve örgüt büyüklüğü bu dönemde önem kazanmaya başlamıştır. Üretimin kapasitesi, insan gücü ve teknoloji kullanımının üretimdeki etkisiyle doğru orantılı olarak gelişmiştir. Bu bağlamda insan gücünün artışıyla birlikte standartlaşma ve denetimdeki artışlar göze çarpmaktadır. Bu artışlar aynı zamanda işletmelerin yapısında da iş akış süreçlerinde yavaşlamalara neden olmaya başlamıştır.²⁵²

20.yüzyılın gelmesiyle birlikte örgüt yapılarında da bazı değişim ve dönüşümlerin yaşandığı gözlenmektedir. Özellikle bilgi yoğun rekabet ortamının sonucunda çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek için teknolojinin aktif kullanımının sağlanmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır.²⁵³

Süreç içinde örgüt yapılarında çevre odaklı bir yapıya doğru dönüşüm başlamıştır. İşletmelerin çevreden aldıkları geribildirimler ve teknolojiyi takip edebilme hızı önem kazanmaya başlamıştır. Çevre değişkenliğinin hız kazandığı dönemlerde örgüt yapılarındaki değişim ve dönüşümlerde kaçınılmaz olmuştur. Merkezileşmiş yapıdan esnek yapıya dönüşüm işleyiş açısından önem kazanmaya başlamıştır. Çevre odaklı olmanın

²⁵¹ Penntti Seppälä, "Flat Organizations and the Role of White-collar Employees in Production", **International Journal of Industrial Ergonomics**, Vol: 33, Issue: 1, 2004, s.15.

²⁵² Ö.Tengiz Üçok, "20.Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri bir İrdeleme", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 4, 2000, s.155-156.

²⁵³ P. Seppälä, **a.g.m.**, s.16.

örgüt yapısına getirdiği bir diğer değişim ise örgütün iş standartlarının ve rollerin belirlenmesinin sonucunda özdenetimin artmasıdır. Bilgi iletişim ağının kullanılması da çevreyle olan bağı arttırmaktadır.

2.5.3. Yenilikçi Örgüt Modelleri

Değişen iş ortamına uyum sağlayabilmek için işletmelerin içinde bulundukları örgüt yapılarında da uyumlu değişimler yapabilmeleri zorunlu hale gelmiştir.

Yenilikçi örgüt modellerinde yalın ve esnek yapının hakimiyeti gittikçe artmaktadır. Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte örgüt yapılarında yaratıcı ve yenilikçi üretim yapabilme gerekliliği artmaktadır. Çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri esnek ve yalın yapının yanı sıra katılımcı yönetim anlayışı da yenilikçi örgüt yapılarının önemli özellikleri arasında yer almaktadır.²⁵⁴

2.5.3.1. Yalın Örgütler

Yalın düşünce, gereksiz ayrıntılardan uzaklaşarak olayların özüne odaklanarak sistematik bir bakış açısı oluşturabilmektir. Yalın düşüncenin beş temel ilkesi mevcuttur. Bunlar; değer, değer akımı, akış, çekme, mükemmelliktir.

Yalın düşüncenin oluşabilmesindeki en kritik özellik değerdir. Değerin, belirli müşterilerle oluşturulan diyaloglar sonucunda belirli fiyatlarla sunulan, belirli yetkinliklere sahip olan belirli ürünler türünden tam ve doğru olarak tanımlanmasına yönelik bilinçli bir çaba ile başlaması gerekmektedir.²⁵⁵

²⁵⁴ Michael C.Jensen, William H.Meckling, **Foundations of Organizational Strategy**, Harvard University Press, 1998, s.8-9.

²⁵⁵ Yılmaz Gökşen, “Geleneksel Üretimden Esnek Üretime: Karşılaştırmalı bir İnceleme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 4, 2003, s.40-41.

Tablo 8: Geleneksel ve Yalın Örgütlerin Karşılaştırılması

GELENEKSEL ÖRGÜTLER	YALIN ÖRGÜTLER
Yönetim tarafından yapılan planlar mevcuttur.	Yönetici ve takım üyeleri tarafından yapılan ortak planlar mevcuttur.
İş tanımları tam olarak belirlenmiştir.	İş tanımlarının yanı sıra iş gerekleri de belirlenmiştir.
Bütün personel her zaman çalışmaktadır.	Müşteri talebine göre çalışma yoğunluğunun değişimi söz konusudur.
Yönetim tarafından iş süreçleri belirlenmiştir.	Yöntemler ve iş süreçleri sürekli iyileştirme esasına göre koşullara göre belirlenmektedir.
Tahmine dayalı üretim yapısı mevcuttur.	Talebe dayalı üretim yapısı mevcuttur.
Uzmanlaşma vardır.	Esneklik ilkesi doğrultusunda çok fonksiyonlu uzmanlaşma vardır.
Geleneksel (fonksiyonel) yapı vardır.	Çapraz fonksiyonlu takımlar mevcuttur.
Bilginin dolaşımı sınırlıdır.	Bilginin sınırsız, serbest dolaşımı ve paylaşımı sağlanmaktadır.

Kaynak: <http://www.mep.org/textfiles/LeanPrinciples.pdf>

Yenilikçi örgüt modelleriyle birlikte örgüt yapılarında yaşanan yalın model geçişi Tablo-8’de görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere yalın örgütler, tam zamanında üretim, kalite sistemleri, takım çalışması, hücresel üretim, tedarikçilerin yönetimi gibi sistemleri içermektedir.²⁵⁶ Yalın örgütlerin genel ilkeleri, her iş ortamına uygun olup uygulanabilir olması, takım ruhunun örgütün tamamına hakim olması, yatay bir örgüt yapısına sahip olması, yetki ve sorumlulukların tüm çalışanlara dağıtılmış olması, iş tanımlamalarının yapılmış olması, örgüt yapısının basit ve esnek olmasından dolayı etkin ve sağlıklı bir iletişim imkanı sağlaması, müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda değişkenlik gösterebilmesi esasına sahiptir.

Yalın örgüt, örgüt yapısının sadeleştirilmesini ve basitleştirilmesini, merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyon yapısı yerine adem-i merkeziyetçi ve katılımcı organizasyon yapısının ikame edilmesini savunmaktadır.²⁵⁷ Aynı zamanda müşterilerin istek ve beklentilerini daha iyi bir şekilde karşılayabilmek için organizasyon yapısının basitleştirilmesini gereksiz ve katma değer yaratmayan iş süreçlerinin ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir.

²⁵⁶ Rachna Shah, Peter T.Ward, “Lean Manufacturing: Context, Practice Bundles, and Performance”, **Journal Of Operations Management**, Vol: 21, Issue: 2, 2003, s.129.

²⁵⁷ A.Erdal Özkol, “Yalın Düşünce ve İsrafın Tekdüzen Muhasebe Sistemi Çerçevesinde Kaydı: Bir Yaklaşım ve Örnek Uygulama”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2004, s.122.

Bu çerçevede son yıllarda yönetim bilimi alanında çok popüler olan sıfır hiyerarşi, kademe azaltma, çalışanları güçlendirme, ekip çalışması gibi kavramların özünde yalın örgüt modelinin temel unsurlarının olduğu belirtilebilir. Gereksiz aşamaların ortadan kaldırılması, geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konması, söz konusu etkinliklerle ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilmesi ve sürekli gelişme için çaba gösterilmesi sonucunda işletmenin gelişebileceğini öngören bir felsefedir.²⁵⁸

Yalın örgütleri, geleneksel yapıdan ayıran en büyük özelliği basit bir örgüt yapısına sahip olmasıdır. Böyle bir yapının getirdiği avantaj olarak işletme,değişen pazar koşullarına daha esnek ve daha çabuk uyum gösterir, müşteri beklenti ve ihtiyaçları teknolojinin gerektirdiği şekilde ve hızda gerçekleştirebilir.²⁵⁹

Yalın örgütlerin başarıya ulaşması özellikle yenilik ve değer yaratma zincirinin²⁶⁰ odak noktasında takımların bulunmasına ve iş süreçlerinin sürekli kendini yenileyebilmesine bağlıdır.

2.5.3.2. Organik Örgütler

Mekanik örgüt yapılarının durağan ve az değişken çevresinin yenilikçi örgüt yapıları içerisinde yetersiz kaldığı görülmektedir. Hızla değişen çevresel değişimlerin bilgi teknolojilerini takip edebilmek ve uyum gösterebilmek için işletmelerin daha değişken ve esnek yapıya ihtiyaç duydukları bir gerçektir.²⁶¹

Bilgi çağının yenilikçi ve değişken çevre yapısına uyum sağlayabilmek için işletmelerin organik örgüt yapısına ihtiyacı vardır. Organik örgütler daha çok yenilikçiliği ve yaratıcılığı özendiren bir yapıya sahiptir. Örgüt yapılarının mekanik olması daha çok formal ve merkeziyetçi bir özelliği ifade ederken organik olması informal ve esnek yapıyı

²⁵⁸ Mehmet Tikici, Ali Aksoy, Neslihan Derin, “Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 5, Sayı: 16, ISSN:1304-0278 Kış 2006, s.23-24.

²⁵⁹ R.A. Jenner, “Dissipative Enterprises, Chaos and the Principles of Lean Organizations”, **Omega International Journal of Management Science**, Vol: 26, No: 3, 1998, s.398.

²⁶⁰ A.E. Özkol, **a.g.m.**, 2004, s.26.

²⁶¹ T. Bucic, vd.,**a.g.m.**, s.259.

ifade etmektedir. Burns ve Stalker, yapmış oldukları çalışmalarda organik örgüt yapısının yenilikçi yapıya daha uygun olduğunu ve yaratıcılığı ve sürekli öğrenmeyi mekanik yapıya göre daha fazla arttırdığını belirtmişlerdir.²⁶² Aiken ve Hage de çalışmalarıyla bu yapının yenilikçi stratejileri geliştirmede önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Bu örgüt modeli aynı zamanda çalışanların güçlendirilmesi için de daha esnek yapı sağlayabilmektedir. İşletmelerin ürün ve süreç yeniliklerindeki başarılarında da aynı zamanda mekanik yada organik örgüt yapıya sahip olmaları etkindir. Mekanik örgütler, genellikle geleneksel hiyerarşik ve bürokratik yapıya sahiptir.²⁶³ Bu yapıya sahip işletmelerin yenilik yapabilmeleri için bürokratik yapıdan kurtulabilmeleri önemlidir.

Mekanik örgütlere göre organik örgütlerin esnek yapıya sahip olmaları çevrenin değişimine kolay uyum sağlayabilmelerini kolaylaştırmaktadır. Birnberg’de, bu yapının takım çalışmasına daha yatkın olduğunu ve iletişim kolaylığı sağladığını da belirtmektedir.²⁶⁴ İşletmelerin organik örgüt yapılarına dönüşmesiyle birlikte esnek, yenilikçi, yaratıcı, takım çalışmasına uygun bir ortam oluşturulmaya başlanmıştır.

2.5.3.3. Adhokratik Örgütler

Adhokratik örgüt modeli, değişken çevresel ortamın artması ve ileri derecede yenilikçiliğin zorunlu olmaya başladığı ortamlarda gelişmeye başlamıştır.

Adhokratik örgüt yapısında basit, daha az formal olan bir yapı ve örgütsel esneklik söz konusudur.²⁶⁵ Bu örgüt modeli, hızlı hareket eden, değişimin hızına ayak uydurabilen bir yapıdır. Bürokratik dönemin sonucundaki süreçte network örgütlenmeleri olarak oluşmaktadır. Bu örgüt modelinde bir çalışan birden fazla takımın üyesi olabilmektedir. Aslında bu yapı daha çok belli amaçlar için kurulan ve daha sonra ortadan kalkan geçici yapılar olarak ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşik yapıda işletmenin üyelerinin kesin iş

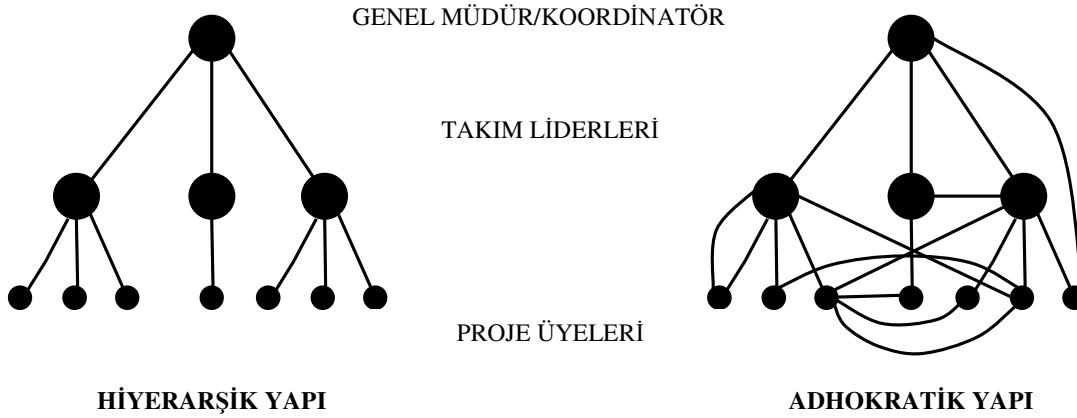
²⁶² R.P.Mohanty, “Value Innovation Perspective in Indian Organizations”, **Participation & Empowerment: an International Journal**, Vol: 7, No: 4, 1999, s.90.

²⁶³ Seleshi Sisaye, “Process Innovation and Adaptive Institutional Change Strategies in Management Control Systems: Activity Based Costing as Administrative Innovation”, **Advances in Management Accounting**, Vol: 11, 2003, s.264.

²⁶⁴ S.Sisaye, **a.g.m.**, s.265.

²⁶⁵ Hasan Tutar, “Sanal Ofislerde Koordinasyon ve İletişim: Teorik bir Çerçeve”, **Gazi Üniversitesi T.T.E.F. Dergisi**, Sayı: 2, 2002, s.21-22.

tanımları belirlenmiştir. Adhokratik yapıda ise Şekil-13’de de görüldüğü gibi hiyerarşik yapının içerisinde yeni takımlar yaratılabilmekte ve çalışanlar proje türlerine göre değişik takımlarda yer alabilmektedir.



Şekil 13: Hiyerarşik ve Adhokratik Örgüt Yapıları

Kaynak: Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.107’den alınmıştır.

2.5.3.4. Matriks Örgütler

Bilgi çağı işletmeleri için önerilen bir diğer yenilikçi örgüt yapısı ise matriks örgüt yapısıdır. Matriks örgüt yapısı, özellikle müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını gerek ürün gerekse hizmet açısından karşılayabilmede olanaklar tanımaktadır. Daha çabuk ve etkin proje olanakları sağlayabilen bir modeldir. Matriks örgüt yapısı iki farklı ilişki yapısına uygun olarak düzenlenmiştir. Bunlar dikey ve yatay ilişkiler olarak oluşturulmaktadır.²⁶⁶

Matriks örgüt yapısının özellikle müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yenilik stratejilerini uygulayan işletmelere uygun olduğu söylenebilir.²⁶⁷ Bu yapıda, yatay ve dikey ilişkilerin aynı derecede önemli olduğu görülmektedir. Özellikle projelerin gerçekleştirilebilmesi için uzmanlık alanlarına dağılan fonksiyonel bir dağılıma görülmektedir. Proje grupları oluşturulurken esneklik ve adaptasyon ön plana çıkmaktadır.

²⁶⁶ T.Koçel, **a.g.e.**, s. 323.

²⁶⁷ Mike Hobday, “The-project Based Organisation: an İdeal Form for Managing Complex Products and Systems?”, **Research Policy**, Vol: 29, 2000, s.871.

Aynı zamanda üretilen projeye uygun yeni proje takımlarının oluşması da söz konusudur.²⁶⁸

Proje takımları oluşturulurken, insan kaynaklarının performansı ve yetenekleri de değerlendirilerek takımların oluşturulması, takım çalışmalarının başarısını da olumlu etkilemektedir. Matriks örgüt yapısında takım üyelerinin uzmanlaşması işletmenin amaçlarının da daha kolay anlaşılmasına ve iş tanımlarının, rollerinin kolay benimsenmesini sağlamaktadır.²⁶⁹

2.5.3.5. Şebeke Örgütler

Klasik örgüt yapılarının giderek yalın modellere doğru dönüşümünün yaşandığı ve katılımcı yönetim anlayışının yaygınlaşmakta olduğu dönemde işletmelerde katılımcı yönetimin önemi artmıştır. İşletmelerin bu ihtiyacı sonucunda da şebeke örgütlerin oluştuğunu görmekteyiz.

Şebeke örgütlerde, şebeke oluşturacak şekilde birimler veya çalışanlar arasında faaliyetlerin düzenlenmesi söz konusudur. Her çalışan veya birim, diğer çalışan veya birimle olan etkileşimiyle bağlar oluşturur. Bu bağlar etkileşim hatlarıdır. Ama bu etkileşim hatları düğümün sayısı, düğümler arası etkileşimin yoğunluğu ve birimlerin birbirine yakınlığına göre gevşek veya sıkı olabilir.²⁷⁰

Şebeke örgütlerde, genellikle işletmeler dikey bütünleşme yoluyla büyümeden bağımsız tedarikçiler veya dağıtıcılarla işbirliğine gitmeyi tercih etmektedirler. İşletmeler, maliyet fiyatlarını düşürmek yada işletme kalitesini arttırabilmek amacıyla daha çok şebeke örgüt modelini tercih etmektedirler. Bu tür örgüt yapılarındaki asıl amaç, ürün yada hizmet üretebilmek için sadece yapılması gereken faaliyetlerin tek bir işletme yapısının

²⁶⁸ Harvey F.Kolodny, "Evolution to A Matrix Organization", **Academy of Management**, Vol: 4, 1986, s.548.

²⁶⁹ Thomas Sy, Laura Sue D'Annunzio, "Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives", **Human Resource Planning**, Vol: 28, No: 1, 2005, s.39.

²⁷⁰ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=192

altında toplanması değil farklı işletmelerden de faydalanabilmektir.²⁷¹ Bu da bazı işletmelerin hizmetlerinden birden fazla işletmenin yararlanmasını sağlayabilmektedir.

Şebeke örgütlerin bir diğer özelliği ise hiyerarşik yapıdan oldukça uzak olmasıdır. Hiyerarşik yapıdan uzaklaşan şebeke örgütler daha çok yalın ve yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmaktadır.

2.5.3.6. Yığılma Örgütler

Yığılma örgütler ile şebeke örgütlerin temel amaç ve fikirleri aynıdır. Bu örgüt yapısı ile daha esnek, daha hızlı, hiyerarşik kademelerin azaldığı bir hizmet süreci sağlanabilmektedir.²⁷²

Bu örgüt yapısı içerisinde, çalışma gruplarının oluşturulması ile iş süreçleri oluşturulmaktadır. Bu örgüt yapısının en önemli özelliği, yığılma içerisinde yer alan çalışanların, hiyerarşik farklılıktan dolayı oluşan mevki farklılıklarına dikkat etmemelidir. Daha çok bilgi paylaşımı ve iletişim ağırlıklı bir yapılandırma oluşmaktadır.

İşletmelerin yığılma örgütleri oluşturmasında etken olan bir diğer yenilikçi bakış açısı ise personeli güçlendirme özelliğinin ön plana çıkmasından kaynaklanmaktadır. Personelin güçlendirilmesine değer verilen yenilikçi örgüt yapılarının özelliğine uyum gösterebilecek bir örgüt yapısı olmasından dolayı işletmeler yığılma örgütleri tercih etmektedir.

²⁷¹ T.Koçel, **a.g.e.**, s.394.

²⁷² T.Koçel, **a.g.e.**, s.400.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE YENİLİK YÖNETİMİ ve ÖRGÜTSEL BOYUTTA İNCELENMESİ

Sanayi çağının bir sonucu olarak yüksek refah artışı ve yüksek gelir düzeyi hizmet sektörünün gelişmesine neden olmuştur. Hizmet sektörünün gelişmeye ve önem kazanmaya başlamasıyla birlikte, değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmek için yenilik yönetiminin yapılmasına ve örgütsel yapının yenilikçiliğe uygun olarak yeniden incelenmesine gerek duyulmuştur.

Bu bölümde, hizmet kavramı, hizmet sektörü ve konaklama işletmeleri ile ilgili konular ele alınmıştır.

3.1. Hizmet Kavramı

İşletmeden işletmeye hizmet yeniliğinin anlamı ve değişime uyum göstermede oynadığı rol farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkta ayrıca hizmet sektöründe tüketici arzlarının üstünlüğü önemlidir. Tüketici hizmet sektöründe iki önemli rolü üstlenmektedir. Bu iki rolü tüketim ve arzdır. Hizmetin soyut olmasından dolayı müşterilerin tatmin derecesine ve fayda derecesine göre algılanmaktadır. Bu bağlamda yapılan tanımlarda hizmet daha çok, herhangi bir makine gayretiyle üretilmeyen insan çabasıyla üretilen ve müşteriye doğrudan fayda sağlayan fiziksel olmayan ürünler olarak belirtilmektedir.²⁷³

Çeşitli tanımları yapılan hizmeti Berry, yararı fiziksel objeler gibi anlaşılamayan ancak dağıtım yada servisinde iş performansı anlaşılabilen; tüketilebilen fakat sahip olunamayan faaliyetler şeklinde tanımlamaktadır.²⁷⁴

²⁷³ Kasım Karahan, **Hizmet Pazarlaması**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.21.

²⁷⁴ Claude R.Martin, David A.Horne, Anne Marie Schult, "The Business-to-business Customer in the Service Innovation Process", **European Journal of Innovation Management**, Vol: 2, No: 2, 1999, s.55-56.

3.2. Hizmet Sektörü

Hizmet sektörü, üretilirken aynı zamanda tüketilebilen iktisadi malların üretildiği sektör olarak tanımlanmaktadır. Hizmet sektörünün gelişimi, bilginin değişim hızına ve ülkelerin gelişmesine paralel olarak değişmektedir.

Hizmet sektöründeki işler sadece hizmet işletmeleri tarafından yapılan işler değildir. Aynı zamanda ürün temelli endüstrilerde hizmet sağlayan işletmelerin içinde yer alabilmektedir. Gallouj ve Weinstein, yeniliğin hizmet sektöründe açıklanmasının güç olduğunu çünkü, aslında yenilik teorilerinin üretim faaliyetlerindeki teknolojik yeniliklerin gelişimini anlatmak için kullanıldığını ve hizmet kalitesinin belirsizliklerle dolu olduğundan zor olarak belirtmişlerdir.²⁷⁵

Sirilli ve Evangelista hizmet sektöründe yenilik özelliklerini genel olarak şu şekilde özetleyerek belirtirler;²⁷⁶

Üretim ve tüketim arasında kapalı bir etkileşim vardır. Bu da ürün ve süreç yeniliği arasında ayırt edici görüşlerin oluşturulmasında güçlükleri beraberinde getirir. Gallouj ve Weinstein hizmetin şu noktalarını belirtirken ortak görüşe varmışlardır; “ürün” dönemi sık sık “süreç”i de göstermektedir. Buna hizmet sektöründe örnek olarak ambalajlamayı, prosedür ve protokollerin hazırlanması ve harekete geçirilmesini verebiliriz.²⁷⁷

- ✓ *Hizmetin kalitesi elle tutulamaz ve yüksek derecede bilgi içerir.* Gallouj ve Weinstein, üretici ve tüketicilerin üretim sektöründe olduğu gibi hizmet sektöründe hizmetin dış görünüşüne bakarak hizmetin kalitesi hakkında yargıda bulunulmasının çok doğru olmadığını belirtirler. Üretimdeki gibi hizmet sektöründe ürün ve süreç arasında belirgin özellikleri görebilmek çok zordur. İşte bu elle tutulamaz özellikler hizmet sektöründeki işletmelerde üretim esnasındaki bilgi teknolojilerine ve yeniliklere yönelerek aynı zamanda hizmet kalitesinin de tüketici isteklerinin ön plana çıkarılarak yapılabileceğini belirtirler.

²⁷⁵ Christiane Hipp, Bruce S.Tether and Ian Miles, “The Incidence and Effects of Innovation in Services: Evidence from Germany”, **International Journal of Management**, Vol: 4, No: 4, December, 2000, s.420-421.

²⁷⁶ C.Hipp, vd., **a.g.e.**, s.420-421.

²⁷⁷ C.Hipp, vd., **a.g.e.**, s.420-421.

- ✓ *Hizmet sektöründe insan kaynağı çok önemli rol oynamaktadır.* Hizmet sektöründe ki üretimlerde ve hizmet yeniliğinde genellikle insanların üretim süreci ve yenilik hakkındaki bilgi ve beceri düzeylerine bağlı olarak gelişme görülmektedir.
- ✓ *Organizasyon faktörlerinin başarısı kritik rol oynar.* Gene elle tutulamaz bir hizmet özelliği olup, üretimin sadece ön planda olan departmanların başarısı olmadığını aynı zamanda arka planda kalan departmanlardaki faaliyetlerde bağlı olarak gelişmektedir. Hizmet özellikle üretim sürecinde bilgi ve beceriyi gerekli kılmaktadır. Bu da ön ve arka planda kalan organizasyonun tüm faaliyetlerinin başarı da önemli rol oynadığını anlatmaktadır.

3.2.1. Hizmet Sektörünün Sınıflandırılması

Hizmet sektörünün sınıflandırılması literatürde değişik yaklaşımlarla geliştirilmiştir. Bu sınıflamalardan bazılarını incelememiz mümkündür.

Aşağıdaki hususlar hizmet sınıflandırılmasını genel olarak değerlendirmektedir²⁷⁸:

- ✓ İnsan gücüne dayalı hizmetler,
- ✓ İnsan gücüne değil makineye dayalı hizmetler,
- ✓ Müşterinin hazır bulunmasını gerektiren hizmetler,
- ✓ Müşterinin hazır bulunmasını gerektirmeyen hizmetler,
- ✓ Kişisel ihtiyaçları karşılayan hizmetler,
- ✓ İşletme ihtiyaçlarını karşılayan hizmetler
- ✓ Kar amaçlı yada kar amaçsız hizmetler.

²⁷⁸ K.Karahan, **a.g.e.**, s.23.

H.L.Browning ve J.Singelman tarafından dört ana grupta geliştirilen bir diğer sınıflandırma sistemi ise aşağıdaki gibidir²⁷⁹.

Dağıtıcı Hizmetleri

- a. Ulaştırma ve depolama hizmetleri,
- b. Haberleşme hizmetleri,
- c. Toptan ticaret hizmetleri,
- d. Perakende ticaret hizmetleri.

Üretici Hizmetleri (mal üretenlere hizmet veren alanlar)

- a. Bankacılık, finansman hizmetleri,
- b. Sigorta hizmetleri,
- c. Gayri menkul alım ve satım hizmetleri,
- d. Mühendislik ve mimarlık hizmetleri,
- e. Muhasebe,
- f. Çeşitli ticari hizmetler,
- g. Hukuki hizmetler.

Sosyal Hizmetler (kişilere topluca sunulan hizmetler)

- a. Sağlık hizmetleri,
- b. Hastaneler,
- c. Eğitim,

²⁷⁹ K.Karahan, **a.g.e.**, s.24-25.

- d. Din hizmetleri,
- e. Dernek ve vakıflar,
- f. Posta hizmetleri,
- g. Hükümet hizmetleri,
- h. Çeşitli mesleki ve sosyal hizmetler.

Kişisel Hizmetler (kişilere özel hizmetler)

- a. Ev hizmetleri,
- b. Konaklama hizmetleri,
- c. Yeme-içme hizmetleri,
- d. Tamir hizmetleri,
- e. Yıkama ve kuru temizleme,
- f. Kuaför ve güzellik salonları,
- g. Eğlence ve tatil hizmetleri,
- h. Çeşitli kişisel hizmetler.

Yapılan hizmet sınıflandırmalarında değişen ihtiyaçlara ve öncelik sıralarına göre değişimler görülebilmektedir.

3.3. Konaklama İşletmeleri

Konaklama işletmelerinde ürün ve hizmet üreten işletmeler, müşterilerin geçici konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar.²⁸⁰

Konaklama işletmeleri, değişen müşteri beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda sadece barınma ve yeme-içme hizmeti vermekle yetinmemektedirler. Bugün artık “deniz-kum-güneş” olarak adlandırılan turizm pazarlama stratejileri değişmektedir. Bunda sanayi toplumundan sonra refah artışı ve değişen müşteri ihtiyaç beklentilerinin önemli bir payı vardır. Artık değişen refah artışı kişilerin değişken bir tatil anlayışına sahip olmasını beraberinde getirmektedir. Gilmore²⁸¹, müşterilerin beklentilerinin dört ana grupta toplanarak karşılanabileceğini savunmuştur. Gilmore’un önerisi Şekil 14’ün yardımıyla açıklanabilir.

EĞLENCE (müzik festivalleri)	EĞİTİMSEL (rafting, müzeler)
ESTETİK (trekking)	MACERA (çalışma tatilleri, doğa tatilleri)

Şekil 14: Turizmin Yeni Beklentileri

Kaynak: Yeoryios Stamboulis, Pantoleon Skayannis, “Innovation Strategies and Technology for Experience-Based Tourism”, **Tourism Management**, Vol: 24, 2003, s.39’den uyarlanmıştır.

3.3.1. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama işletmeleri, hizmet sektörü olmalarında dolayı diğer işletmelerden bazı yönleriyle farklılıklar göstermektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁸²:

²⁸⁰ Sabah Kozak, **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi yayınları, Eskişehir, 1995, s.1-2.

²⁸¹ Yeoryios Stamboulis, Pantoleon Skayannis, “Innovation Strategies and Technology for Experience-based Tourism”, **Tourism Management**, Vol: 24, 2003, s.38-39.

²⁸² Adem Ögüt, Hasan Kürşat Güleş, Ali Şükrü Çetinkaya, **Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s.58-59; ve Ahmet Aktaş, **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, gençl.2bs., Antalya, 2002, s.23-27.

- ✓ Konaklama işletmeleri “zaman” satmaktadır. Konaklama işletmelerinde stoklama mümkün değildir. Üretildiği veya hazırlandığı an satılması gerekmektedir.
- ✓ Konaklama işletmeciliği “insan gücüne” dayanan hizmetler vermektedir. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasında ve işletme içinde yönetim fonksiyonlarının yürütülmesinde insan gücünün çok büyük önemi vardır. Emek-yoğun işletmeler olarak anılmaktadır.
- ✓ Konaklama işletmeciliği, “kullanım ve müdahale değeri farklılığı” oluşturmaktadır. Müşterilere verilen hizmetlerin soyut tüketim malları olmalarından dolayı olumlu değer yaratabilme ve bunun sürekliliğinin sağlanabilmesi de oldukça zordur.
- ✓ Konaklama işletmelerinde “risk faktörü” oldukça yüksektir. Müşterilerin talep ve beklentilerindeki dalgalanmalar işletmelerin önemli riskleri almalarını da gerektirmektedir.
- ✓ Konaklama işletmeleri “dinamik” bir yapıya sahiptir. Değişen teknoloji ve değişen ekonomik refaha göre değişen müşteri isteklerine cevap vermek zorundadır. Konaklama işletmelerinin, görünüş, estetik, sosyal ve psikolojik güven hislerine olumlu cevaplar verebilmesi gerekmektedir.

3.3.2. Konaklama İşletmelerindeki Yenilikçi Örgüt Yapıları

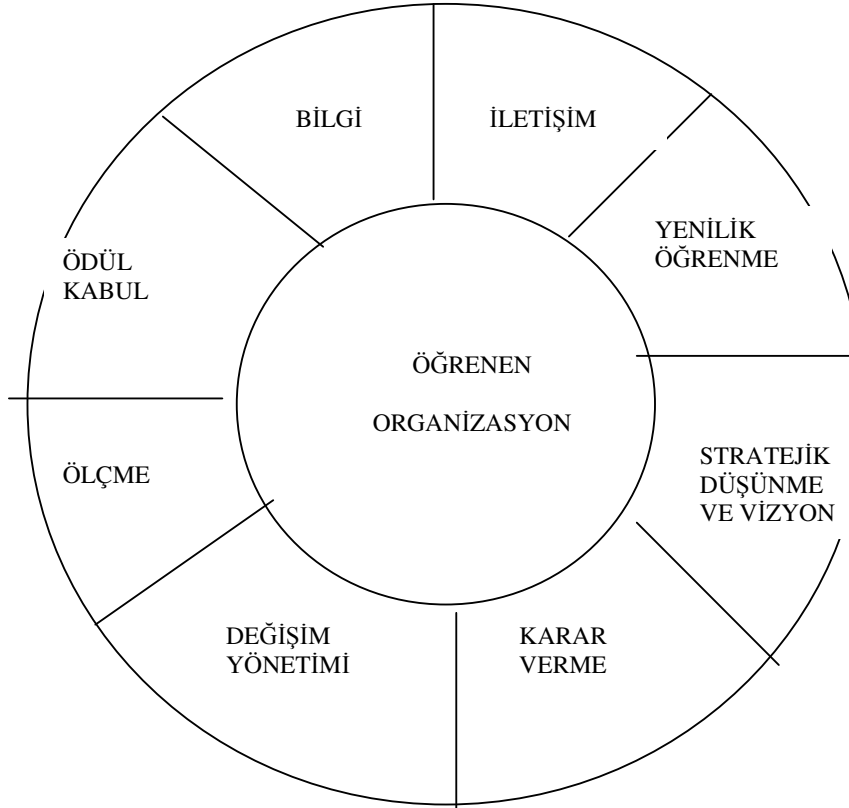
Konaklama işletmelerinin yönetim teorilerinin ve tekniklerini uygulaması ve geliştirmesi diğer sanayi işletmelerine göre oldukça yavaş olmuştur. Bunun en büyük nedeni, ilk başlarda oluşan konaklama işletmelerinin daha çok aile şirketi anlayışıyla ve küçük olarak oluşmalarından kaynaklanmaktadır.²⁸³

Konaklama işletmelerinin, hizmet sektöründe son yıllarda gereken önemi almasının üzerine yönetim yapılarında da bazı değişikliklere gerek duyulmaya başlanmıştır.

Konaklama işletmelerinde yönetim biçimleri oluşturulurken 1900’lerden sonra önemli değişiklikler görülmeye başlanmıştır. Ellsworth Statler; konaklama işletmelerinde önemli düşünce ve uygulamaları başlatan kişidir. İlk olarak, müşterinin ödeme gücüne uygun fiyatlarla kalite beklentilerine uygun hizmet vermeyi ortaya koymuştur. Konaklama işletmelerinde, günümüzde artık “müşteri odaklı” ve “yenilik odaklı” yönetimin gelişmesiyle birlikte yenilikçi yönetim örgüt yapılarına dönüşümler gözlenmektedir.²⁸⁴

3.3.2.1. Öğrenen Örgütler

Bilgi çağı örgütlerini karakterize eden en önemli özellik, bilgi erişim ve kullanım imkanlarının en üst noktaya çıkarılabilmesi ve bunu rekabet avantajı olarak kullanabilmektir.²⁸⁵



Şekil 15: Öğrenen Örgütlerin Nitelikleri

Kaynak: Terry Campbell, Heather Cairns, “Developing and Measuring the Learning Organization”, **Industrial and Commercial Training**, Vol: 26, No: 7, 1994, s.6’ dan uyarlanmıştır.

²⁸³ Fermani Maviş, **Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994, s.72-74.

²⁸⁴ F. Maviş, **a.g.e.**, s.74.

²⁸⁵ T.Koçel, **a.g.e.**, s.434-437.

İşletmelerin, öğrenen örgüt niteliğine sahip olabilmeleri için Şekil-15’de belirtilen nitelikleri taşıyabilmesi önemlidir. Öğrenen örgütlerin sürekli bir döngü içinde bilgi, iletişim, yeniliğin öğrenilmesi, stratejik düşünme ve vizyon oluşturabilme, karar verme, değişimin yönetilebilmesi, ölçme, ve ödüllerin kabul edilebilirliği niteliklerinin kullanılmasından oluştuğu görülmektedir.

Öğrenen örgütlerin en önemli unsurları, bilgiyi yaratabilmek, öğrenmek, çalışanları bu yönde motive edebilmek, elde edilen bilgiyi problem çözme ve karar vermede kullanabilmenin sürekliliğini sağlayabilmekle ilgilidir.

Yenilikçi ve yaratıcı iş gücü ihtiyacına dayanan konaklama işletmelerinde sürekli bir öğrenme anlayışının benimsetilmesi ve örgüt yapısının bu esas doğrultusunda kurulması gerekir. Bu anlayışla hareket edebilen konaklama işletmelerinde, teknolojik yeniliklerin takip edilebilmesi ve müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına uygun yeni hizmet tasarımlarında bulunabilmede çok kolay sağlanabilecektir.²⁸⁶

Öğrenen örgütler, yenilikçi örgüt modellerinde olduğu gibi yaratıcı liderlik özellikleri gerektiren ve işletmenin ortak vizyon ve misyonuna uygun hizmet tasarımlarında bulunmayı gerektirmektedir.

3.3.2.2. Sanal Örgütler

Sanal örgütler, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanaklarıyla sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir örgüt gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan yenilikçi örgüt modellerindendir.²⁸⁷

²⁸⁶ Chekitan S.Dev, Michael D.Olsen, “Marketing Challenges for the Next Decade”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, February 2000, s.44.

²⁸⁷ Christopher P.Holland, “The Importance of Trust and Business Relationships in the Formation of Virtual Organizations” April 1998, s.2.(<http://www.virtual-organization.net>)

Sanal örgütlerin başlıca özellikleri aşağıda verilmiştir. Bunlar;²⁸⁸

- ✓ Farklı kişiler ya da kuruluşlar ortak bir amaç için sahip oldukları bilgi ve uzmanlık temelinde iletişim teknolojileri ile birbirine bağlanmıştır. İletişim teknolojilerinin yoğun kullanımı sanal örgütlerin aynı zamanda zayıf yönünü de oluşturmaktadır.
- ✓ İnfomal iletişim çok yoğundur. Resmi kuralların, prosedürlerin, açık raporlama ilişkilerinin olmamasından dolayı, infomal ilişkilere kapsamlı olarak ihtiyaç duyulmaktadır. İnfomal ilişkiler, kişiseldir, aynı seviyeler arasında yoğunlaşmıştır ve yüz yüze toplantı ve e-postada olduğu gibi interaktiftir.
- ✓ Başarısı, şebeke içinde yer alan birimler arasında yüksek düzeyde güven olmasına bağlıdır. Kişiler arası ilişki ve iletişim, birbirini anlama önem kazanmaktadır.
- ✓ Hiyerarşik kademeyi belirten örgütsel unvanlar önemini kaybetmekte, yerini işin niteliğini belli eden unvanlara bırakmaktadır. Dolayısıyla kişilerin statüleri değil, uzmanlıkları önem kazanmaktadır. Kişiler, aynı anda pek çok projede, yani örgütte çalışabilmektedirler. Geleneksel yetki ilişkileri bozulmaktadır.
- ✓ Uyum yeteneği yüksektir. Bilgi ve uzmanlık temeline bağlı değişik mekanlardaki kişi ve örgütleri birleştiren sanal gruplar, müşteri ihtiyaçlarına son derece hızlı cevap verme yeteneğine sahiptir.

Günümüzde sanal örgütlerin kullanılması hızla yayılmaktadır. Bu örgütler işletmelere çeşitli avantajlar sağlamakta ve gerek hizmet gerekse üretim de diğer örgüt modellerinden farklılıklar göstermektedirler. Sanal örgütlerin sağladığı avantajların başında, işletmesi küçük olan işletmeler bu avantajlarından faydalanırken, diğer taraftan da bu işbirliği ile, büyük örgütlerin kaynaklarından faydalanabilmektedirler. Uzman personel sıkıntısı çeken işletmeler için oldukça önemlidir.²⁸⁹

²⁸⁸ Jessica Lipnack, Jeffrey Stamps, **Virtual Teams: Reaching Across Space Time and Organizations with Technology**, John Wiley and Sons Inc., NewYork, 1997, s.17-19.

²⁸⁹ J.Lipnack, vd., **a.g.e.**, s.19.

Konaklama işletmeleri, sanal örgütlerin avantajını hizmet tasarımlarında birden fazla sanal örgütle koordinasyon içinde bulunarak kullanabilmektedir. Zincir otellerin aralarında etkin bir biçimde de sanal örgüt yapılarından yararlanılmaktadır.

3.3.2.3. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi, bir işletmede iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi yoluyla önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin yerine getirilmesini amaçlayan bir yönetim felsefesidir.²⁹⁰

İşletmelerin, Toplam Kalite Yönetimi anlayışıyla yönetilebilmesi için bazı temel unsurları kabul ederek bunları işletmelerine uyarlayabilmelidir. Bu temel unsurları şu şekilde sıralayabiliriz.

Müşteri Odaklılık: Rekabetin yıkıcılığı karşısında müşterinin isteğini karşılayacak, farklılığı karşılayacak stratejiler önem kazanmaya başlamıştır. Hatta yoğun rekabette işletmeler, müşterinin henüz talep etmediği, fakat ihtiyacını duyduğu veya duyması gerektiği farklılıkları bile yakalamalıdır.²⁹¹ Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse, günümüz işletmelerinin artık rekabet ortamında buz dağının görünen şekline göre strateji geliştirmeleri yeterli değildir. Artık işletmelerin buz dağının görünmeyen alanında bulunan tehdit ve fırsatları algılayarak yenilik stratejilerine buna uygun olarak yapabilmeleri önem kazanmıştır.

Yenilikçi örgüt yapılarının temelini de “müşteri odaklılık” oluşturmaktadır. Kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki "tüketici ağırlıklı" yaklaşımlar bu rekabet ortamının etkisinden kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı TKY'de müşteri odaklılık ögesi, "kaliteyi, müşteri tanımlar" ilkesiyle açıklanabilmektedir. TKY'de müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin tatmini, ürün tasarımından, hatta bazı girdilerin tedariki aşamasından başlamaktadır. Müşteri ile ilgili verilerin sağlanmasında piyasa araştırmaları önemli rol oynamaktadır. Araştırmalar sürekli yapılmalı, müşterinin kim olduğu, ihtiyaç ve

²⁹⁰ A.Öğüt, a.g.e., s.195.

²⁹¹ Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, "Toplam Kalite Yönetiminin Amacı, Felsefesi ve Öğeleri", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, İstanbul, 1994, s.14-15.

beklentileri, müşteri ile ilişkilerin sürekliliği ve benzeri konular ölçü olarak değerlendirilmelidir.²⁹²

Üst Yönetim Liderliği: İşletmede üst yönetimin satış, pazarlama, strateji, finans, yönetim sistemleri ile mümkün olduğu kadar fazla ilgilenmesi gerekir. En önemli konulardan biri de üst yönetimin çalışanlarını dinlemesi ve onlardan zaman zaman geri bildirim almasıdır.²⁹³

Katılımcılık: İşletme içindeki tüm kademelerde çalışan personelin yaratıcı düşüncelerini geliştirerek üretim yada hizmet süreçleri içerisinde kullanabilmesidir.

Katılımcılığın sağlanabilmesi için çalışanlara yetki ve sorumluluklarının tam olarak verilmesi gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde özellikle hizmet sektörü olmasından dolayı müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çalışanlara yetki ve sorumlulukların verilmesi bu aşamada önem kazanmaktadır. Daha hızlı, kaliteli hizmet verebilmenin bir ilkesi olarak kabul edilebilir.

Sürekli İyileştirme: İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için sürekli iş süreçlerini, stratejilerini yenileyebilmeleri önem kazanmıştır. Aynı şekilde iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi de sürekli iyileştirme anlayışı ile sağlanabilecektir.

3.3.2.4. Değişim Yönetimi

Değişim mühendisliği, uzun süre önce belirlenmiş prosedürlerin terk edilerek yeni ürünün yada hizmetin yaratılması ve müşteriye değer sunulması için gerçekleştirilen sürecin yeniden düzenlenmesidir. Değişim yönetimi kavramını ortaya çıkaran, Hammer ve Champy'e göre, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi günümüzün en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden

²⁹² Mahmut Demirkan, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri**, Sakarya, 1997, s. 60-63.

²⁹³ Jerry McDonald, **"Service Excellence"**, VI.Ulusal Kalite Kongresi, Ankara, 1997, s. 14.

düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.²⁹⁴ Bu bağlamda, değişim yönetimi temel, radikal, çarpıcı gelişmeler ve süreç olarak ele alınabilir.

Değişim yönetimiyle, örgüt içinde yapılan değişik faaliyet türleri tek bir alanda toplanmaktadır. Bu alanların birleştirilmesinin yanı sıra sorumlulukları da birleştirilmektedir. Çalışanların performanslarını göstermesi daha çok sağlanmaktadır.²⁹⁵

Değişim yönetiminde kararları daha çok çalışanlar vermektedir. Yatay ve dikey iletişim ağının kuvvetli olmasını gerektiren bir örgüt yapısının oluşturulmasına gereksinim vardır. Konaklama işletmelerinde örgüt yapısının bu şekilde düzenlenmesi aynı zamanda müşterinin ihtiyaçlarının daha hızlı karşılanmasına ve genel giderlerin düşürülmesine neden olacaktır. Süreçlerinde değişim yönetimini uygulayan örgütler aynı zamanda merkeziyetçilik ve ademi-merkeziyetçiliğin avantajlarını birleştirebilmektedirler. Bu örgütlerde, bilgi teknolojisi, ayrı birimlerin tamamen özerkmiş gibi faaliyet gösterip yine de merkeziyetçiliğin yarattığı boyut ekonomisinden yararlanabilmesini sağlamaktadır.²⁹⁶

²⁹⁴ Michael Hammer, James Champy, **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Sabah Yayınları, İstanbul, 1996, s.28-32.

²⁹⁵ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Yayıncılık, Bursa, 1999, s.229-231.

²⁹⁶ Fred Nickols, **Change Management**, 2000. <http://home.att.net/~nickols/change.htm>

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE YENİLİK YÖNETİMİ SÜRECİNDE ÖRGÜT YAPILARINDA VE HİZMET TASARIMLARINDA YAŞANAN DÖNÜŞÜMLERİN BELİRLENDİĞİ AMPİRİK ÇALIŞMA

Hizmet işletmelerinin hizmet kalitesini yükseltmeleri ve müşteri memnuniyeti ve beklentilerini karşılayabilmek için yenilik yönetimini benimsemeleri ve bu bağlamda örgüt yapılarını düzenlemeleri ve yeni hizmet tasarımı yapmaları gerekmektedir. Hizmet işletmelerinin yenilikçi yönetim sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında yaşanan dönüşümlerin belirlendiği uygulama bu bölümde ele alınmıştır.

Bu bölümde, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın kapsamı, uygulama anketinin hazırlanması, veri toplama aşamaları ve ankete ilişkin güvenilirlik analizleri ile ilgili konular ele alınmıştır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı, hizmet sektöründeki işletmelerin yenilik kültürü ve yenilik yönetimini gerçekleştirebilmeleri için yenilikçi örgüt yapılarında yaşanan değişimleri etkileyen unsurların belirlenmesidir. Bu bağlamda, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yenilik kavramı anlayışları, yenilik stratejileri, yenilik kültürü tutumları, bilgi teknolojilerini kullanımları, Ar-Ge çalışmaları ve yenilikçi örgüt yapıları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Yenilik kültürü ve yenilikçi örgüt yapılarının mevcut durumu ve yapılması gereken değişim ve dönüşümler belirlenmeye çalışılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Hızlı gelişme içinde olan bilgi teknolojilerinin her alanda kullanılması ve aynı zamanda hızla değişmesi, verimli ve sistemli kullanılabilmesi gerekliliğini de beraberinde

getirmektedir. Bilgi teknolojilerinin en önemli özelliği olan kendi kendini yenileyebilmesi, bilginin hızlı ilerlemesinde de etkili olmaktadır.

Aynı zamanda küreselleşme süreci içinde yer alabilmeleri, hızla gelişen bilgi teknolojilerinin gelişmelerine uyum sağlayabilmeleri ve rekabet ortamında varlığını sürdürebilmeleri, işletmelerin yenilikçi yönetim yapılarına uyum gösterebilmeleriyle mümkün olabilecektir. Ekonomik, sosyal ve kültürel alandaki değişimler sonucunda işletmelerin yönetim yapılarındaki değişikliklerinin yanı sıra bilgiyi rekabet avantajı haline getirebilmeleri, bilgiyi üreten ve kullanabilen yaratıcı ve yeniliklere açık bir yapı oluşturabilmeleri gerekmektedir.

Sanayi çağının bir sonucu olarak yüksek refah artışı ve yüksek gelir düzeyi hizmet sektörünün gelişmesine neden olmuştur. Hizmet sektörünün gelişmeye ve önem kazanmaya başlamasıyla birlikte, değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmek için yenilik yönetiminin yapılmasına ve örgütsel yapının yenilikçiliğe uygun olarak yeniden incelenmesine gerek duyulmuştur.

Hizmet işletmelerinin hizmet kalitesini yükseltmeleri ve müşteri memnuniyeti ve beklentilerini karşılayabilmek için yenilik yönetimini benimsemeleri ve bu bağlamda örgüt yapılarını düzenlemeleri ve yeni hizmet tasarımı yapmaları gerekmektedir.

Hizmet işletmelerinde özellikle turizm sektöründe bu konuda Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları doğrultusunda yenilikçi yönetim yapılarıyla ilgili gelişmeler görülmektedir. Fakat belli noktalarda yaratıcılıktan ve yenilik yönetiminde ve yeni hizmet tasarımlarından yararlanılmadığı gözlemlenmektedir. Turizm sektörünün yoğun küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve dünya çapında bir platform oluşturabilmesi için örgütsel yapılarını daha yenilikçi hale getirebilmeleri gerekmektedir.

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde sıralanabilir;

H1: Konaklama işletmelerinin yenilik kavramı ve teknolojik yenilik kavramı ile yenilikçi örgüt kültürleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Konaklama işletmelerinde Ar-Ge çalışmalarına yer verilmesi ve yenilik kavramlarının doğru algılanması arasında doğru ilişki vardır.

H3: Teknolojik yeniliklerin kullanım durumu ile işletmeci firma türleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H4: Yenilik kültürü ve örgüt yapılarında yapılması gereken değişimler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: İşletmeci firma özellikleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: İşletme türü ve hizmet tasarımlarında ön plana çıkarılan hizmetler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırmanın kapsamı, Antalya il sınırları içerisindeki İl Kültür ve Turizm Müdürlüğüne kayıtlı, işletme ve yatırım belgeli 5 yıldızlı otel ve tatil köylerindeki üst düzey yönetici olarak çalışanları kapsamaktadır.

Tablo-9'dan da görülebileceği gibi 222 işletme belgeli ve yatırım belgeli toplam tesisten 2006 tarihi itibarıyla hizmete geçmiş olan 168 tane konaklama işletmesine anket uygulaması yapılmıştır. Konaklama işletmelerinin belgelerinin alınmasına karşın 2007-2009 tarihleri arasında hizmete açılacakları elde ettiğimiz Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğüne ait belgelerde belirtilmektedir.

Anketler 06.03.2006 ve 02.06.2006 tarihleri arasında faksla ve Akdeniz Turizm Otelciler Birliği aracılığıyla dağıtılmıştır. Konaklama işletmelerin üst düzey yöneticileri ile konuyla ilgili kapsamlı bilgi almak amacıyla da zaman zaman yüzyüze görüşmeler yapılmıştır. Anketlerin geri dönüşümde 74 tane anket değerlemeye değer görülmüştür.

Tablo 9: Antalya İl Kültür Müdürlüğü Konaklama Tesisleri

TESİS TÜRÜ VE SINIFI	İŞLETME BELGELİ TESİSLER			YATIRIM BELGELİ TESİSLER			İŞLETMEDEKİ TESİSLER TOPLAMI			YATIRIM BELGELİ TESİSLER			GENEL TOPLAM		
	TESİS	ODA	YATAK	TESİS	ODA	YATAK	TESİS	ODA	YATAK	TESİS	ODA	YATAK	TESİS	ODA	YATAK
1. SINIF TATİL KÖYÜ	30	10.239	22.185	1	114	416	31	10.353	22.601	3	877	1.794	34	11.230	24.395
2. SINIF TATİL KÖYÜ	0	0	0	1	288	639	1	288	639	1	90	150	2	378	789
5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ	17	4.935	10.551	1	500	1.000	18	5.435	11.551	6	1.477	3.494	24	6.912	15.045
5 YILDIZLI OTEL	94	30.311	64.495	19	6.097	13.289	113	36.408	77.784	49	16.235	35.367	162	52.643	113.151
GENEL TOPLAM	141	45.435	97.231	22	6.999	15.344	163	52.484	112.575	59	18.679	40.805	222	71.136	153.380

Araştırmada ikincil ve birincil veriler kullanılmıştır. İkincil verilerin elde edilmesinde üniversitelerin kütüphanelerinden, veri tabanlarından ve internetteki çeşitli konuyla ilgili sitelerden yararlanılmıştır.

Birincil verilerde veri toplama yöntemi olarak anket yöntemine baş vurulmuştur. Anketler Antalya il sınırlarında bulunan konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticileri tarafından cevaplandırılmıştır. Anketlerin bazıları yöneticilerle yüz yüze görüşülerek yapılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma, Antalya il sınırları içerisinde Alanya, Manavgat, Belek, Kundu, Beldibi, Kemer, Tekirova turizm bölgelerinde 5.yıldızlı otel ve 1.sınıf tatil köyü olarak hizmet veren 168 işletmeden 74 tanesine yapılmıştır.

Bu araştırma 06.03.2006 ve 02.06.2006 tarihleri arasında yapılmıştır.

4.5. ANKETİN HAZIRLANMASI

Araştırmanın birincil veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketler işletmelerin üst düzey yöneticileri tarafından cevaplandırılmıştır. Bunun yanı sıra Akdeniz Turizm ve Otelciler Birliği ile yapılan ortak çalışmayla anketlerin dağıtımı gerçekleştirilmiş ve üst düzey yöneticilerin bir kısmı ile yüzyüze görüşülerek cevaplandırılmıştır.

Anket formu, yöneticiler hakkındaki genel bilgiler, işletme hakkındaki bilgiler, Ar-Ge çalışmaları ile ilgili bilgiler, bilgi teknolojilerinin kullanımı, yenilik kavramları ve yenilik kültürü görüşleri, yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt yapıları, hizmet tasarımları ile ilgili bölümlerden oluşmaktadır. Anket içerisinde yer alan bu konular genellikle kapalı uçlu sorulardan ve cevaplayacının Likert yönteminden yararlanarak yanıtlayabileceği yargılardan oluşturulmuştur.

4.6. VERİ TOPLAMA AŞAMASI VE ANKETE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Araştırmada kullanılan anketler SPSS versiyon 10.0 istatistik programı kullanılarak analiz yapılmıştır.

Yöneticilere uygulanan anket verilerinin frekans dağılımları bulunmuştur. Bu dağılımlarda dikkat çekici değişkenler arasında cross tablolar oluşturularak ön plana çıkan değerler incelenmiştir.

Araştırmanın önemi bakımından işletmelerin yenilik yönetimi sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında önem taşıyan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla korelasyon tabloları oluşturularak Pearson Test istatistikleri ve korelasyon değerleri incelenmiştir.

Bu yöntemle tek bir birime sahip olan değişkenler için bulunan Sperman Sıra Korelasyonu ilişki katsayıları kullanılarak t istatistikleri hesaplanıp, student t tablo değerlerinden yararlanılarak hipotezler yorumlanabilir. Ancak uygulamada kolaylık açısından hesaplanan t değerlerinden yararlanılarak p değerleri elde edilmiştir. Böylece yanılma payı ile karşılaştırma şansına sahip olunmuştur. Yanılma payı 0,05 olarak alındığında, 0,05'den büyük olan değerler için H_0 hipotezi ($H_0: \rho=0$) kabul edilir. Bu ilgilenilen değişkenler arasında korelasyon ilişkisi olmadığını gösterir. 0,05'den küçük olan p değerleri için H_0 hipotezi reddedilir ve alternatif hipotez ($H_a: \rho \neq 0$) kabul edilir. Bu bize değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu ve ilişki katsayısının büyüklüğünün ve yönünün yorumlanabilir olduğunu gösterir. İlişki katsayısı 1'e yaklaştıkça değişkenler arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu, eğer negatif ise ters yönlü bir ilişki olduğunu gösterir.

Korelasyon değerleri arasında yüksek derecede ilişki bulunan değişkenler için ilişkilerin anlamlılığını ölçebilmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırma içerisinde bağımsızlıkları merak uyandıran gruplar için ki-kare bağımsızlık testi uygulanmıştır. Anketten elde edilen bulgulara güvenilirlik testleri de uygulanmıştır. Yapılan güvenilirlik testlerinin sonucunda araştırmanın güvenilirlik oranı 0.9611 olarak

belirlenmiştir. Cronback Alpha Katsayısı yönteminden yararlanılarak güvenilirlik testi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçlarını Tablo-10’da görülebilmektedir.

Tablo 10. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Mevcut Değişken Çıkarıldığındaki Değer
PLAN	0,9604
LİDERLİK	0,9618
YARATICILIK	0,9598
TAKIM ÇALIŞMASI	0,9594
TAKIM	0,9594
DEĞER	0,9591
FİKİR	0,9600
SORUN	0,9613
ÇEVRE	0,9596
BİREYSEL	0,9602
İŞ TANIMI	0,9595
ÇALIŞMA	0,9597
RİSK	0,9606
PERFORMANS	0,9589
AMAÇ	0,9599
VİZYON	0,9611
YENİLİK	0,9591
MADDİ	0,9586
YETKİ	0,9592
ÇALIŞAN	0,9582
GELİŞTİRME	0,9591
İLETİŞİM	0,9596
İŞ AKIŞI	0,9582
YENİLİĞE BAKIŞ	0,9576
DEĞİŞİMLER	0,9580
KİRLİLİK	0,9598

4.7. BULGULAR ve YORUMLAR

Anket sonucunda elde edilen bulgular yöneticiler hakkındaki genel bilgiler, işletme hakkındaki bilgiler, Ar-Ge çalışmaları ile ilgili bilgiler, bilgi teknolojilerinin kullanımı, yenilik kavramları ve yenilik kültürü görüşleri, yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt yapıları, hizmet tasarımları ile bilgiler genel başlıkları altında incelenmiştir.

4.7.1. Anketi Cevaplayan Yöneticiler İle İlgili Genel Bilgiler

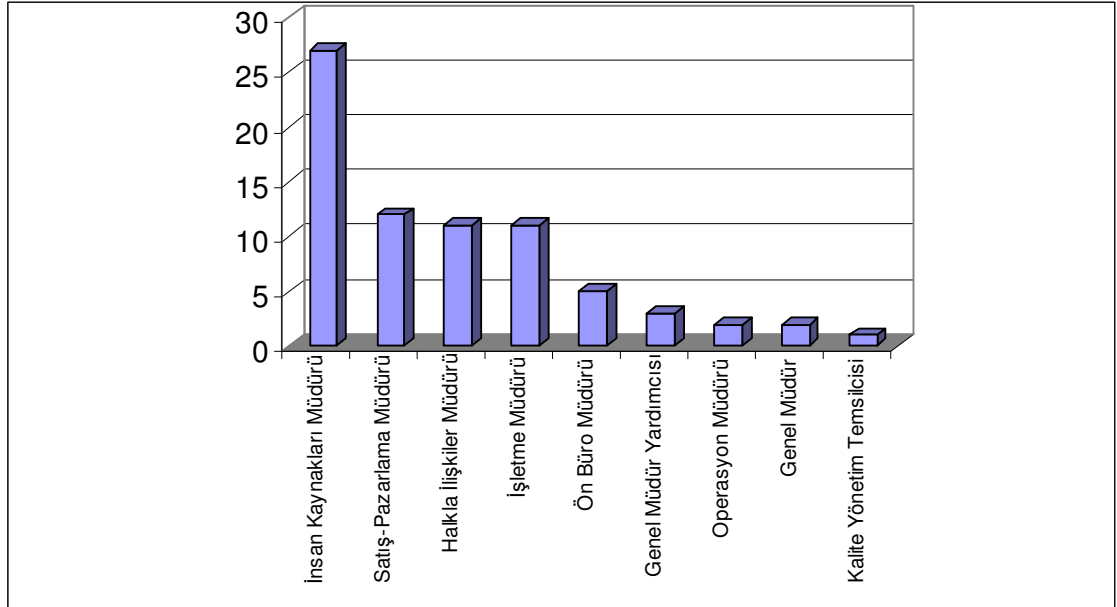
Yöneticilere ait bulgular; unvanlara göre, yaşa göre, cinsiyete göre, işletmede çalışma yılına göre, aynı sektördeki deneyime göre, eğitim durumuna göre, mezun olunan

bölüm yada programa göre, katılmış oldukları kurs ve seminerlere ait başlıklar altında ele alınmıştır.

Tablo 11: Cevaplayanın Unvanı

Cevaplayanın Unvanı	Değer	Yüzde
Satış-Pazarlama Müdürü	12	16
Halkla İlişkiler Müdürü	11	14,9
İnsan Kaynakları Müdürü	27	36,5
İşletme Müdürü	11	14,9
Ön Büro Müdürü	5	6,8
Operasyon Müdürü	2	2,7
Kalite Yönetim Temsilcisi	1	1,4
Genel Müdür	2	2,7
Genel Müdür Yardımcısı	3	4,1
Toplam	74	100,0

Grafik 1: Cevaplayanın Unvanı

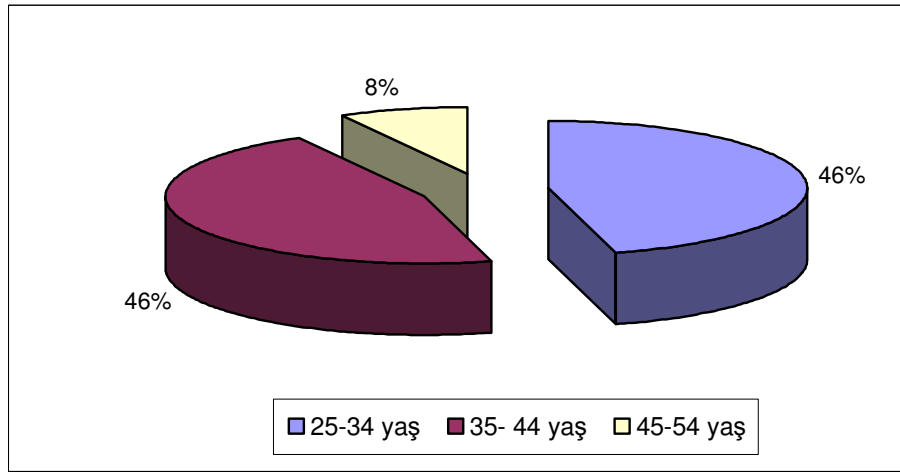


Anketi cevaplayanların unvanları Tablo-11’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; %36.5’i İnsan Kaynakları Müdürü, %16’sı Satış-Pazarlama Müdürü, %14.9’u İşletme Müdürü ve Halkla İlişkiler Müdürü olarak çalışmaktadır.

Tablo 12: Yaşa Göre Dağılım

Yaş Grupları	Değer	Yüzde
25-34 yaş	34	45,9
35- 44 yaş	34	45,9
45-54 yaş	6	8,1
Toplam	74	100,0

Grafik 2: Yaşa Göre Dağılım

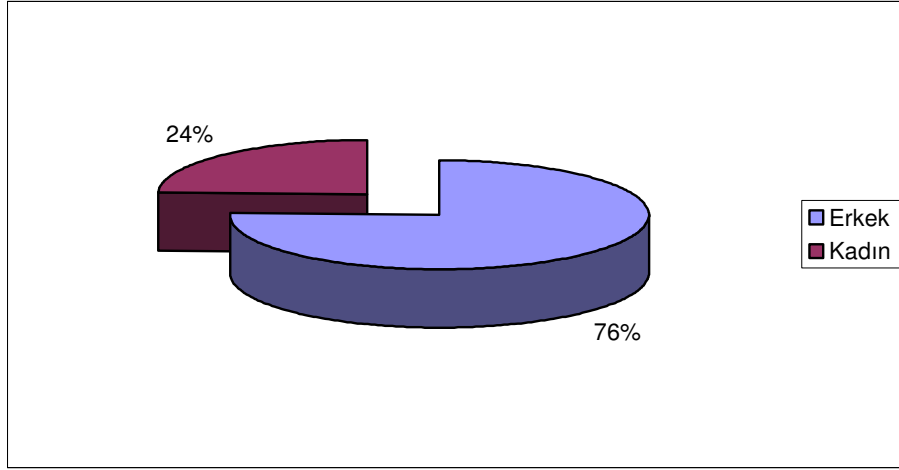


Ankete katılan yöneticilerin yaş grubuna göre dağılımları Tablo-12’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; ankete katılanların %45.9’u 25-34 yaş ve 35-44 yaş grubunda olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 13: Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	Değer	Yüzde
Erkek	56	75,7
Kadın	18	24,3
Toplam	74	100,0

Grafik 3: Cinsiyete Göre Dağılım

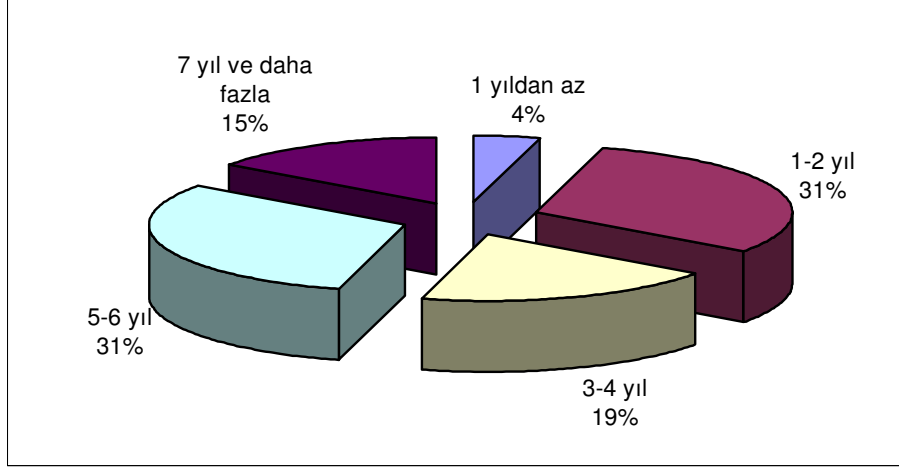


Ankete katılan yöneticilerin cinsiyete göre dağılımları Tablo-13’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; ankete katılanların %75,7’sinin erkek ve %24,3’ünün kadın olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14: İşletmede Çalışma Yılına Göre Dağılım

İşletmede Çalışma Yılı	Değer	Yüzde
1 yıldan az	3	4,1
1-2 yıl	23	31,1
3-4 yıl	14	18,9
5-6 yıl	23	31,1
7 yıl ve daha fazla	11	14,9
Toplam	74	100,0

Grafik 4: İşletmede Çalışma Yılına Göre Dağılım

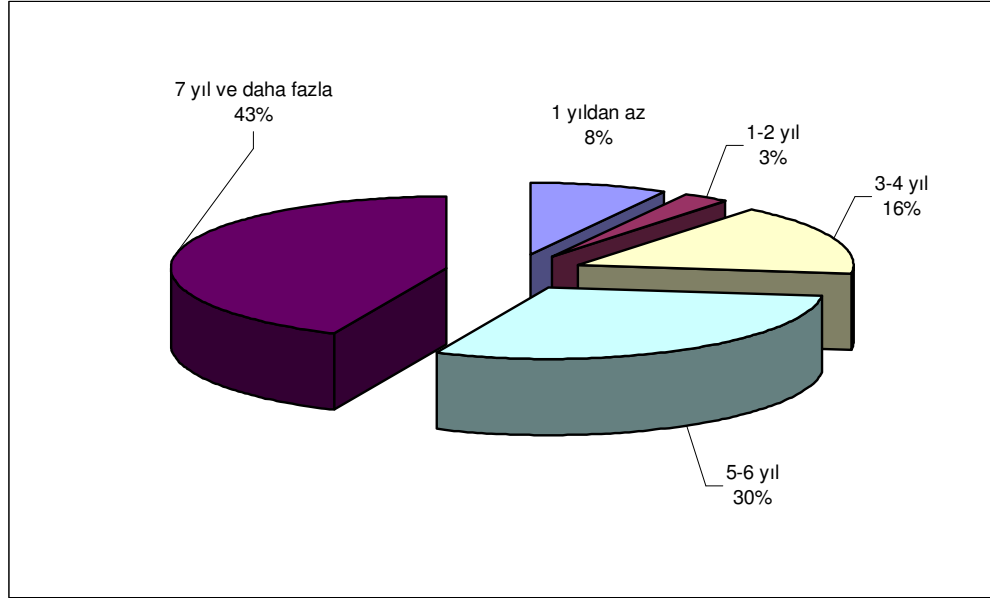


Ankete katılan yöneticilerin işletmede çalışma yılına göre dağılımı Tablo-14’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; ankete katılanların %31.1’inin 1-2 yıl arasında ve 5-6 yıl arasında bulundukları işletmede çalıştıkları, %18.9’unun 3-4 yıl arasında bulundukları işletmede çalıştıkları ve %14.9’unun 3-4 yıl arasında bulundukları işletmede çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 15: Deneyime Göre Dağılım

Deneyim	Değer	Yüzde
1 yıldan az	6	8,1
1-2 yıl	2	2,7
3-4 yıl	12	16,2
5-6 yıl	22	29,7
7 yıl ve daha fazla	32	43,3
Toplam	74	100,0

Grafik 5: Deneyime Göre Dağılım



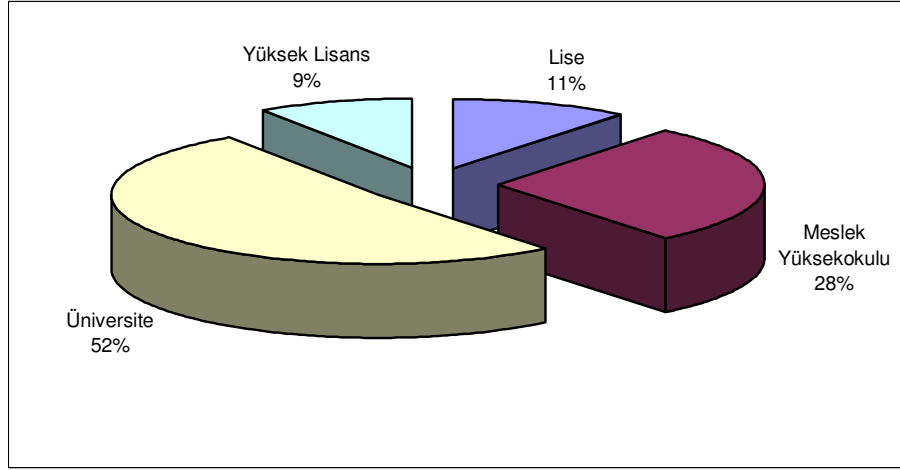
Ankete katılan yöneticilerin deneyimlerine göre dağılımları Tablo-15’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; %41.9’unun yönetici olarak 7 yıl ve daha fazla deneyimi olduğu, %29.7’sinin 5-6 yıl arasında deneyimleri olduğu, %16.2’sinin 3-4 yıl arasında deneyimi olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre ankete katılan yöneticilerin 7 yıl ve daha fazla deneyimi olan yöneticilerin fazla olması yöneticilerin deneyimlerini iş ortamına aktarabileceklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Tablo 16: Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Eğitim Durumu	Değer	Yüzde
Lise	8	10,8
Meslek Yüksekokulu	21	28,4
Üniversite	38	51,4
Yüksek Lisans	7	9,5
Toplam	74	100,0

Grafik 6: Eğitim Durumuna Göre Dağılım

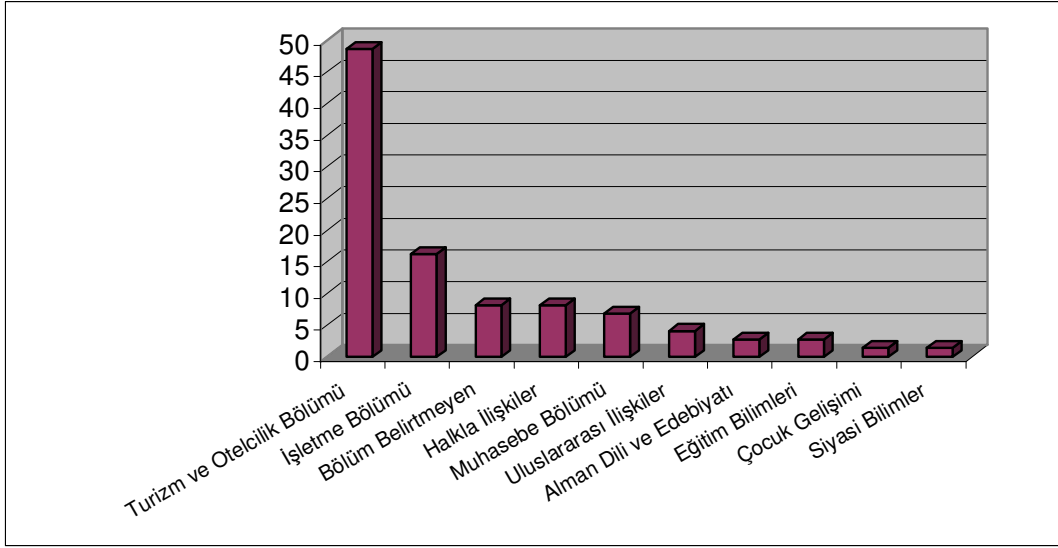


Ankete katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo-16’da verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; %51.4’ünün üniversite, %28.4’ünün Meslek Yüksekokulu ve %10.8’inin lise mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 17: Mezun Olunan Bölüm yada Program

Mezun Olunan Bölüm yada Program	Değer	Yüzde
Bölüm Belirtmeyen	6	8,1
Turizm ve Otelcilik Bölümü	36	48,6
Muhasebe Bölümü	5	6,8
İşletme Bölümü	12	16,2
Alman Dili ve Edebiyatı	2	2,7
Uluslararası İlişkiler	3	4,1
Halkla İlişkiler	6	8,1
Çocuk Gelişimi	1	1,4
Eğitim Bilimleri	2	2,7
Siyasi Bilimler	1	1,4
Toplam	74	100,0

Grafik 7: Mezun Olunan Bölüm yada Program



Ankete katılan yöneticilerin mezun olduğu bölüm yada programlar Tablo-17’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; %48.6’sının Turizm ve Otelcilik Bölümü, %16.2’sinin İşletme Bölümü, %8.1’inin ise Halkla İlişkiler Bölümü ve bölümünü belirtmeyen olduğu görülmüştür.

Ankete katılan yöneticilerin %48.6’sının Turizm ve Otelcilik Bölümü mezunu olmaları aynı zamanda mesleki bilgilerinin de olduğunu göstermektedir.

Tablo 18: Katılınan Kurs ve Seminerler

Kurs ve Seminerler	Değer	Yüzde
Yönetici Eğitimi	9	19,15
Satış Stratejileri	4	8,51
Yabancı Dil	9	19,15
Sosyal Davranış	5	10,64
HACCP Eğitimi	2	4,26
Halkla İlişkiler	2	4,26
Kalite Yönetimi	4	8,51
Ön Büro Eğitimi	1	2,13
Liderlik	5	10,64
Hijyen	3	6,38
Uluslar arası İthalat	1	2,13
Müşteri Memnuniyeti	1	2,13
İletişim	1	2,13
Toplam	47	100,00

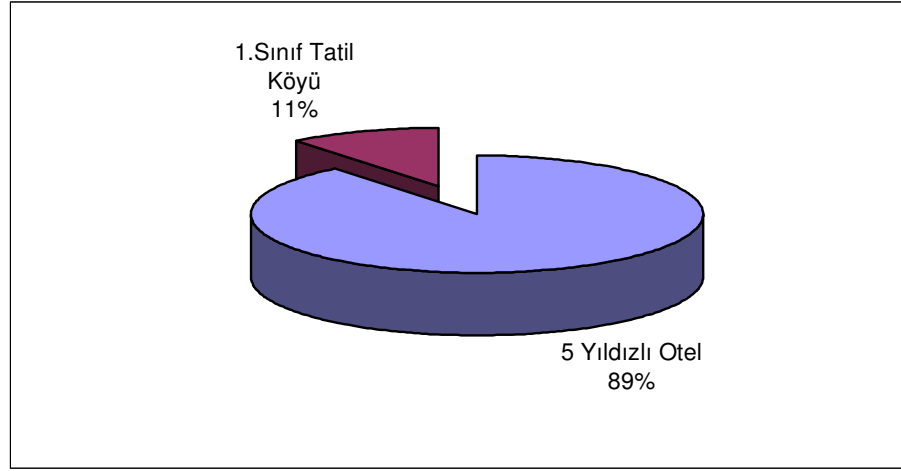
Mesleki eğitim seminerlerine katıldığı tespit edilen yöneticilerin katıldıkları seminerler Tablo-18’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; %19.15’inin Yönetici Eğitimi ve Yabancı Dil, %10.64’ünün Sosyal Davranış ve Liderlik, %8.51’inin Satış Stratejileri ve Kalite Yönetimi seminerlerine katıldığı belirlenmiştir.

4.7.2. İşletme İle İlgili Bilgiler

İşletme hakkındaki bulgular; işletmenin türü, firma özellikleri, yönetimdeki yetki, işletmenin yatak sayısı, insan kaynakları durumu, işletmenin bağlı olduğu merkez ve işletme ile ilgili tanımlama başlıklarında incelenmiştir.

Tablo 19: İşletmenin Türü

İşletme Türü	Değer	Yüzde
5 Yıldızlı Otel	66	89,2
1.Sınıf Tatil Köyü	8	10,8
Toplam	74	100,0

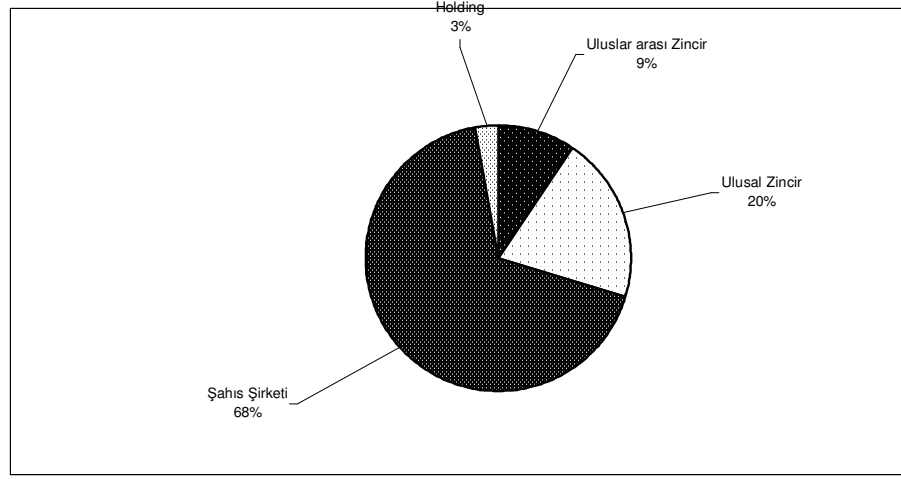
Grafik 8: İşletmenin Türü

Anketin yapıldığı işletmelerin türü Tablo-19’da verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; %89.2’sinin 5 yıldızlı otel, %10.8’inin 1.sınıf tatil köyü olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 20: İşletmeci Firmanın Özelliği

Firmanın Özelliği	Değer	Yüzde
Uluslar arası Zincir	7	9,5
Ulusal Zincir	15	20,3
Şahıs Şirketi	50	67,6
Holding	2	2,7
Toplam	74	100,0

Grafik 9: İşletmeci Firmanın Özelliği



Anketin yapıldığı işletmelerin işletmeci firma özellikleri Tablo-20’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; %67.6’sının şahıs şirketi, %20.3’ünün ulusal zincir ve %9.5’inin uluslararası zincir özelliğine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 21: İşletme Türü ve İşletmeci Firma Özellikleri Arasındaki İlişki

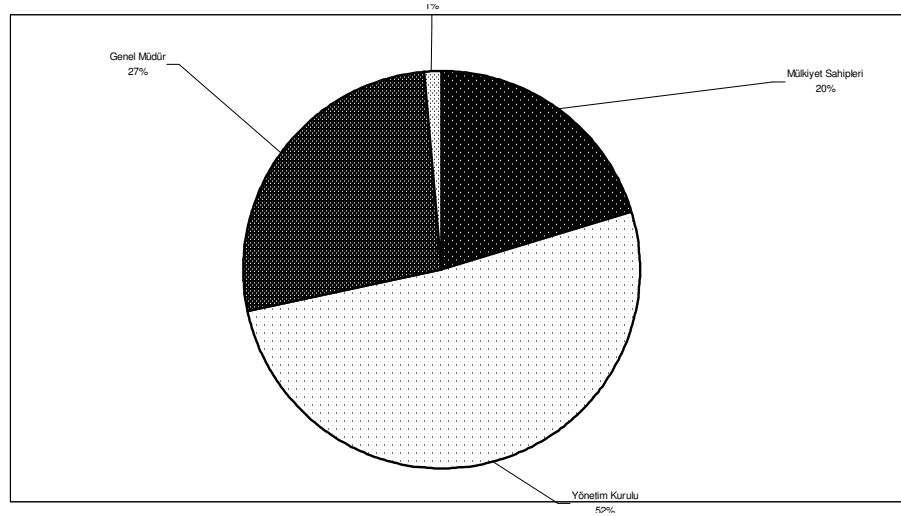
İşletme Türü	5 Yıldızlı Otel		1.Sınıf Tatil Köyü	
İşletmeci Firmanın Özellikleri	Değer	Yüzde	Değer	Yüzde
Uluslararası Zincir	6	9,1	1	12,5
Ulusal Zincir	14	21,2	1	12,5
Şahıs Şirketi	44	66,7	6	75,0
Holding	2	3,0	0	0,0
Toplam	66	100,0	8	100,0

Ankete katılan işletmelerin, işletme türü ve işletmeci firma özellikleri arasındaki ilişki Tablo-21’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi, 5 yıldızlı otelle1in %66.7’si değer olarak 44 tanesi şahıs şirketi olarak hizmet vermekte iken, 1.sınıf tatil köylerinin %75’i değer olarak 6 tanesi şahıs şirketi olarak hizmet verdiği görülmektedir.

Tablo 22: Yönetimde Yetkilere Göre Dağılım

Yönetimde Yetki Durumu	Değer	Yüzde
Mülkiyet Sahipleri	15	20,3
Yönetim Kurulu	38	51,4
Genel Müdür	20	27,0
Genel Koordinatör	1	1,4
Toplam	74	100,0

Grafik 10: Yönetimde Yetkilere Göre Dağılım



Anketin yapıldığı işletmelerde yönetimdeki yetkilere göre dağılım Tablo-22’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; %51.4’ünün yönetim kurulunun, %27’sinin genel müdürlerinin ve %20.3’ünün mülkiyet sahiplerinin yönetimde yetkilerinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre yönetim kurulunun yönetimde %51.4 daha fazla yetkili olması aynı zamanda işletmelerin katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olabileceklerinin göstergesi olarak da kabul edilebilir.

Tablo 23: İşletmenin Yatak Sayısı

İşletmenin Yatak Sayısı	Değer	Yüzde
500 ve daha az	13	17,6
501-1000	26	35,1
1001-1500	31	41,9
1501-2000	2	2,7
2001 ve daha fazla	2	2,7
Toplam	74	100,0

Anketin yapıldığı işletmelerin yatak kapasiteleri Tablo-23’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; %41.9’unun 1001-1500 arası yatak sayısı, %35.1’inin 501-1000 arası yatak sayısı ve %17.6’sının 500 ve daha az yatağı olan işletmeler olduğu görülmektedir.

Tablo 24: İnsan Kaynakları Durumu

İnsan Kaynakları Sayısı	Değer	Yüzde
50 ve daha az	1	1,4
51-100	4	5,4
101-250	15	20,3
251-400	40	54,1
401 ve daha fazla	14	18,9
Toplam	74	100,0

Anketin yapıldığı işletmelerin insan kaynakları kapasiteleri Tablo-24’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; %54.1’inin 251-400 arası insan kaynakları sayısı, %20.3’ünün 101-250 arası insan kaynakları sayısı ve %18.9’unun 401 ve daha fazla insan kaynakları olan işletmeler olduğu görülmektedir.

Tablo 25: İşletmenin Bağlı Olduğu Merkez

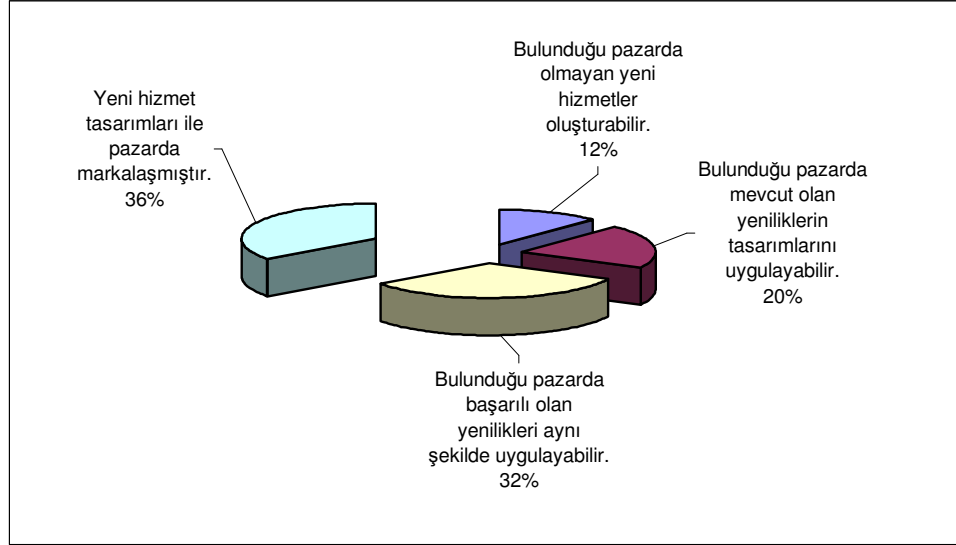
İşletmenin Bağlı Olduğu Merkez	Değer	Yüzde
Ankara	7	9,5
Merkeze Bağlı Olmayan İşletmeler	53	71,6
Antalya	12	16,2
Kütahya	1	1,4
İstanbul	1	1,4
Toplam	74	100,0

Anketin yapıldığı işletmelerin belli bir merkeze bağlı olma durumları Tablo-25’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; %71.6’sının herhangi bir merkeze bağlı olmadığı, %16.2’sinin merkezinin Antalya’da ve %9.5’inin merkezinin Ankara’da olduğu görülmektedir.

Tablo 26: İşletmeye Uygun Tanımlama

İşletmeye Uygun Tanımlama	Değer	Yüzde
Bulunduğu pazarda olmayan yeni hizmetler oluşturabilir.	9	12,2
Bulunduğu pazarda mevcut olan yeniliklerin tasarımlarını uygulayabilir.	15	20,3
Bulunduğu pazarda başarılı olan yenilikleri aynı şekilde uygulayabilir.	24	32,4
Yeni hizmet tasarımları ile pazarda markalaşmıştır.	26	35,1
Toplam	74	100,0

Grafik 11: İşletmeye Uygun Tanımlama



Ankete katılan yöneticilerin işletmelerini nasıl tanımladıkları Tablo-26’da verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; %35.1’i işletmelerini yeni hizmet tasarımları ile pazarda markalaşmış olarak tanımlarken, %32.4’ü işletmelerini bulundukları pazarda başarılı olan yenilikleri aynı şekilde uygulayabilir olarak ve %20.3’ü işletmelerini bulundukları pazarda mevcut olan yeniliklerin tasarımlarını uygulayabilir olarak tanımlamıştır.

Tablo 27: İşletme Türü ve İşletmeye Uygun Tanımlama Arasındaki İlişki

İşletme Türü	5 Yıldızlı Otel	1.Sınıf Tatil Köyü
İşletmeye Uygun Tanımlama	Yüzde	Yüzde
Bulunduğu pazarda olmayan yeni hizmetler oluşturabilir.	12,1	12,5
Bulunduğu pazarda mevcut olan yeniliklerin tasarımlarını uygulayabilir.	21,2	12,5
Bulunduğu pazarda başarılı olan yenilikleri aynı şekilde uygulayabilir.	30,3	50,0
Yeni hizmet tasarımları ile pazarda markalaşmıştır.	36,4	25,0
Toplam	100,0	100,0

İşletmenin türü ve işletmeye uygun tanımla arasındaki ilişki Tablo-27’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; 5 yıldızlı otel yöneticilerinin %36.4’ü yeni hizmet

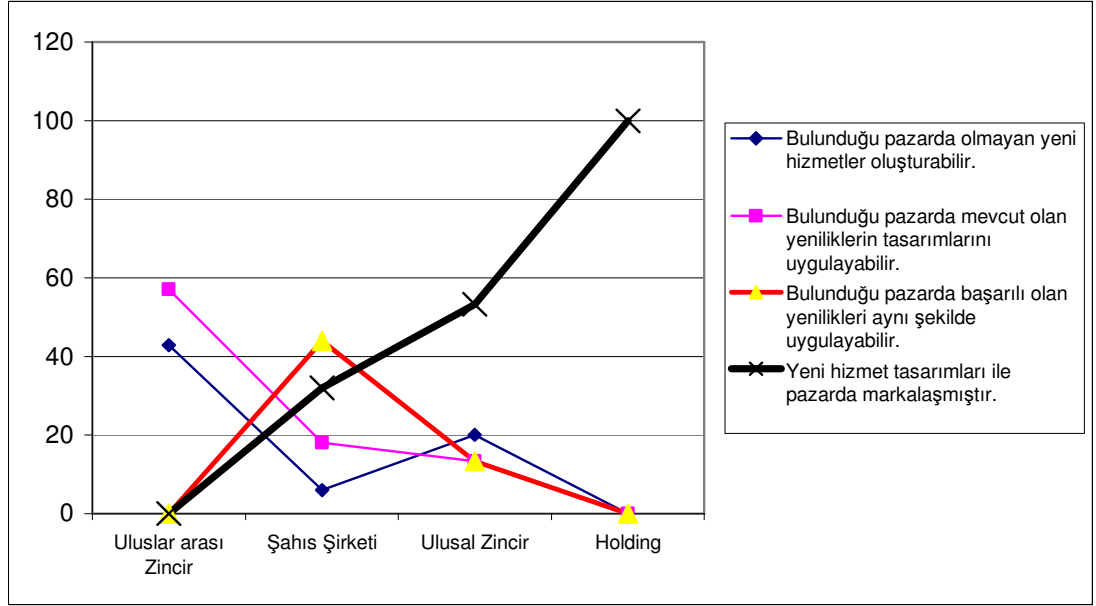
tasarımları ile pazarda markalaşma şeklinde işletmelerine uygun tanımlama yaparken %12.1'i bulunduğu pazarda olmayan yeni hizmetler oluşturabilir şeklinde tanımlamaktadır. 1.sınıf tatil köyü yöneticilerinin %50'si bulunduğu pazarda başarılı olan yenilikleri aynı şekilde uygulayabilir şeklinde işletmelerine uygun tanımlama yaparken, %12.5'i bulunduğu pazarda olmayan yeni hizmetler oluşturabilir ve mevcut olan yeniliklerin tasarımlarını uygulayabilir şeklinde tanımlamaktadır.

5 yıldızlı otellerin %36.4'ü yeni hizmet tasarımları ile pazarda markalaşmış olan işletmeler iken, 1.sınıf tatil köylerinin %25'i yeni hizmet tasarımları ile pazarda markalaşmış durumda olduğunu belirtmektedir. Elde edilen bulgulara göre 5 yıldızlı oteller 1.sınıf tatil köylerine oranla daha fazla yeni hizmet tasarımlarında bulunarak pazarda markalaşma yoluna gitmektedir.

Tablo 28: İşletmeci Firmanın Özelliği ve İşletmeye Uygun Tanımlama Arasındaki İlişki

İşletmeci Firmanın Özelliği	Uluslar arası Zincir		Ulusal Zincir		Şahıs Şirketi		Holding	
	Değer	Yüzde	Değer	Yüzde	Değer	Yüzde	Değer	Yüzde
Bulunduğu pazarda olmayan yeni hizmetler oluşturabilir.	3	42,9	3	20,0	3	6,0	0	0,0
Bulunduğu pazarda mevcut olan yeniliklerin tasarımlarını uygulayabilir.	4	57,1	2	13,3	9	18,0	0	0,0
Bulunduğu pazarda başarılı olan yenilikleri aynı şekilde uygulayabilir.	0	0,0	2	13,3	22	44,0	0	0,0
Yeni hizmet tasarımları ile pazarda markalaşmıştır.	0	0,0	8	53,3	16	32,0	2	100,0
Toplam	7	100,0	15	100,0	50	100,0	2	100,0

Grafik 12: İşletmeci Firmanın Özelliği ve İşletmeye Uygun Tanımlama Arasındaki İlişki



İşletmeci firmanın özelliği ve işletmeye uygun tanımla arasındaki ilişki Tablo-28’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; uluslararası zincir otellerin yöneticilerinin %57.1’i bulunduğu pazarda mevcut olan yeniliklerin tasarımlarını uygulayabilme şeklinde işletmelerine uygun tanımlama yaparken %42.9’u bulunduğu pazarda olmayan yeni hizmetler oluşturabilir şeklinde tanımlamaktadır. Ulusal zincir otellerin yöneticilerinin %53.3’ü yeni hizmet tasarımları ile pazarda markalaşmış şeklinde işletmelerine uygun tanımlama yaparken, %13.3’ü bulunduğu pazarda mevcut olan yeniliklerin tasarımlarını uygulayabilir ve bulunduğu pazarda başarılı olan yenilikleri aynı şekilde uygulayabilir şeklinde tanımlamaktadır. Şahıs şirketi otellerin yöneticilerinin %44’ü bulunduğu pazarda başarılı olan yenilikleri aynı şekilde uygulayabilir şeklinde işletmelerine uygun tanımlama yaparken, % 6’sı bulunduğu pazarda olmayan yeni hizmetler oluşturabilir şeklinde tanımlamaktadır. Holding otellerin yöneticilerinin %100.0’ü yeni hizmet tasarımları ile pazarda markalaşmış şeklinde işletmelerine uygun tanımlama yapmıştır.

Elde edilen bulgulara göre şahıs otellerin yöneticilerinin %44’ü bulunduğu pazarda başarılı olan yenilikleri aynı şekilde uygulayabilir şeklinde işletmelerine uygun tanımlama yaparak taklitçi strateji izlediklerini ortaya koymaktadır. Ulusal zincir otellerin yöneticilerinin %53.3’ü yeni hizmet tasarımları ile pazarda markalaşmış şeklinde

işletmelerine uygun tanımlama yaparak farklılaştırma stratejisi izlediklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 29: İşletmenin Amaçlarında Etki Eden Faktörlerin Durumu

İşletmenin Amaçlarına Etki Eden Faktörler	Hiç Önemi Yok	Kısmen Önemli	Oldukça Önemli	Büyük Ölçüde Önemli	Çok Önemli	Toplam
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
En yüksek karı elde edebilme	4,1	12,2	37,8	20,3	25,7	100,0
Rekabet koşulları dikkate alınarak lider işletme olabilme	1,4	18,9	23,0	23,0	33,8	100,0
Müşterinin tam memnuniyetini sağlayabilme	1,4	2,7	2,7	25,7	67,6	100,0
Yeni teknolojiyi kullanarak sürekli gelişim sağlayabilme	0,0	0,0	17,6	43,2	39,2	100,0

Ankete katılan işletmelerin amaçlarının oluşturulmasına etki eden faktörlerin etki derecelerine göre dağılımı Tablo-29’da verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %37.8’i en yüksek karı elde etmenin işletmenin amacını oluşturmada oldukça önemli olduğunu belirtirken %4.14’i hiç önemli olmadığını belirtmiştir. İşletmelerin %33.8’i rekabet koşulları dikkate alınarak lider işletme olabilmenin çok önemli olduğunu belirtirken %1.4’ü hiç önemi olmadığını belirtmiştir. İşletmelerin %67.6’sı müşterinin tam memnuniyetini sağlayabilmenin çok önemli olduğunu belirtirken %1.4’ü hiç önemi olmadığını belirtmiştir. İşletmelerin %43.2’si yeni teknolojiyi kullanabilmeyi ve sürekliliğini sağlayabilmenin işletmenin amacında büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken %17.6’sı oldukça önemli olduğunu belirtmiştir.

Tablo 30: İşletmeci Firmanın Özellikleri ve İşletmenin Amaçlarında Etki Eden Faktörlerin Arasındaki İlişki

İşletmeci Firmanın Özellikleri	Uluslar arası Zincir					Ulusal Zincir					Şahıs Şirketi					Holding					Toplam
İşletmenin Amaçlarında Etki Eden Faktörler	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
En yüksek karı elde edebilme	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0	6,7	13,3	40,0	20,0	20,0	4,0	14,0	34,0	16,0	32,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
Rekabet koşulları dikkate alınarak lider işletme olabilme	0,0	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0	13,3	6,7	53,3	26,7	2,0	24,0	28,0	12,0	34,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
Müşterinin tam memnuniyetini sağlayabilme	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	6,7	0,0	0,0	40,0	53,3	0,0	4,0	4,0	26,0	66,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Yeni teknolojiyi kullanarak sürekli gelişim sağlayabilme	0,0	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0	0,0	26,7	46,7	26,7	0,0	0,0	18,0	42,0	40,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0

1.Hiç Önemi Yok.

2.Kısmen Önemli.

3.Oldukça Önemli.

4.Büyük Ölçüde Önemli.

5.Çok Önemli.

İşletmeci firmanın özellikleri ve işletmenin amaçlarında etki eden faktörlerin arasındaki ilişki Tablo-30'da verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmenin amaçlarına etki eden faktörlerden olan en yüksek karı elde edebilmeyi uluslar arası zincir oteller %57.1 oranında büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken, ulusal zincir oteller %40, şahıs otelleri %34 ve holding oteller %100 oranında oldukça önemli olarak belirtmektedir. İşletmenin amaçlarına etki eden faktörlerden olan rekabet koşulları dikkate alınarak lider olabilme özelliğini uluslar arası zincir oteller %57.1, şahıs otelleri %34 oranında çok önemli olarak belirtirken, ulusal zincir oteller %53.3 oranında büyük ölçüde önemli ve holding oteller %100 oranında oldukça önemli olarak belirtmektedir. İşletmenin amaçlarına etki eden faktörlerden olan gelen misafirlerin konaklama süresince tam memnuniyetinin sağlanması özelliğini uluslar arası zincir oteller %100, ulusal zincir oteller %53.3, şahıs otelleri %66 ve holding oteller %100 oranında çok önemli olarak belirtmektedir. İşletmenin amaçlarına etki eden faktörlerden olan yeni teknolojileri kullanmayı geliştirerek uzun dönemde sürdürebilir bir gelişme sağlayabilme özelliğini uluslar arası zincir oteller %57.1, ulusal zincir oteller %46.7, şahıs otelleri %42 oranında büyük ölçüde önemli olarak belirtirken ve holding oteller %100 oranında çok önemli olarak belirtmektedir.

Tablo 31: İşletme Türü ve İşletmenin Amaçlarında Etki Eden Faktörlerin Arasındaki İlişki

İşletme Türü	5 Yıldızlı Otel					1.Sınıf Tatil Köyü					Toplam
İşletmenin Amaçlarına Etki Eden Faktörler	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
En yüksek karı elde edebilme	4,5	12,1	40,9	18,2	24,2	0,0	12,5	12,5	37,5	37,5	100,0
Rekabet koşulları dikkate alınarak lider işletme olabilme	1,5	19,7	25,8	22,7	30,3	0,0	12,5	0,0	25,0	62,5	100,0
Müşterinin tam memnuniyetini sağlayabilme	1,5	3,0	3,0	28,8	63,6	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Yeni teknolojiyi kullanarak sürekli gelişim sağlayabilme	0,0	0,0	16,7	43,9	39,4	0,0	0,0	25,0	37,5	37,5	100,0

1.Hiç Önemi Yok. 2.Kısmen Önemli. 3.Oldukça Önemli 4.Büyük Ölçüde Önemli. 5.Çok Önemli.

İşletme türü ve işletmenin amaçlarında etki eden faktörlerin arasındaki ilişki Tablo-31’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmenin amaçlarına etki eden faktörlerden olan en yüksek karı elde edebilmeyi 5 yıldızlı oteller %40.9 oranında büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken, 1.sınıf tatil köyleri %37.5 oranında büyük ölçüde önemli ve çok önemli olarak belirtmektedir. İşletmenin amaçlarına etki eden faktörlerden olan rekabet koşulları dikkate alınarak lider işletme olabilme özelliğini 5 yıldızlı oteller %30.3, 1.sınıf tatil köyleri %62.5 oranında çok önemli olarak belirtmektedir. İşletmenin amaçlarına etki eden faktörlerden olan gelen misafirlerin konaklama süresince tam memnuniyetinin sağlanması özelliğini 5 yıldızlı oteller %63.6, 1.sınıf tatil köyleri %100 oranında çok önemli olarak belirtmektedir. İşletmenin amaçlarına etki eden faktörlerden olan yeni teknolojileri kullanmayı geliştirerek uzun dönemde sürdürebilir bir gelişme sağlayabilme özelliğini 5 yıldızlı oteller %43.9, 1.sınıf tatil köyleri %37.5 oranında büyük ölçüde önemli olarak belirtmektedir.

Tablo 32: İşletmenin Dışardan Satın Aldığı Hizmetler

İşletmenin Dışardan Satın Aldığı Hizmetler	Yüzde
Dışardan alınan hizmet yok	25,7
Restoran Hizmetleri	4,1
Güvenlik Hizmetleri	9,5
Animasyon Hizmetleri	47,3
Çamaşırhane Hizmetleri	13,5
Toplam	100,0

Ankete katılan işletmelerin dışarıdan satın aldıkları hizmetlerle ilgili dağılım Tablo-32’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %25.7’si dışarıdan hizmet almadıklarını belirtirken, %47.3’ü animasyon hizmetlerini, %13.5’i çamaşırhane hizmetlerini, %9.5’i güvenlik hizmetlerini ve %41.’i de restoran hizmetlerini dışarıdan satın aldıklarını belirtmektedir.

Tablo 33: Dışardan Alınan Hizmetlerin Özellikleri

Dışardan Alınan Hizmetlerin Özellikleri	Hiç Önemli Yok	Kısmen Önemli	Oldukça Önemli	Büyük Ölçüde Önemli	Çok Önemli	Toplam
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Yetenekleri birleştirerek toplam yeteneği arttırabilme	2,7	2,7	21,6	28,4	27,0	100,00
Artan rekabet ortamında pazar payını arttırabilme	2,7	13,5	25,7	25,7	14,9	100,00
Hizmet tasarımıyla yenilikler yapabilme	2,7	6,8	25,7	20,3	27,0	100,00
Genel maliyetleri azaltabilme	20,3	0,0	6,8	18,9	27,0	100,00

Ankete katılan işletmelerin dışardan almış oldukları hizmetler varsa hangi özelliklerine dikkat ettikleri ile ilgili düşünceleri Tablo-33’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %28.4’ü yeteneklerini birleştirerek toplam yeteneği arttırabilmek için alınan hizmetlerin büyük ölçüde önemi olduğunu belirtirken, %2.7’si kısmen önemli ve hiç önemli olmadığını belirtmektedir. İşletmelerin %25.7’si artan rekabet ortamında pazar payını arttırabilmek için alınan hizmetlerin büyük ölçüde ve oldukça önemi olduğunu belirtirken, %2.7’si kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %27’si hizmet tasarımlarında yeniliklerin yapılabilmesi için alınan hizmetlerin çok önemli olduğunu belirtirken, %2.7’si kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %27’si genel maliyetlerin azaltılabilmesi için alınan hizmetlerin çok önemli olduğunu belirtirken, %6.8’i oldukça önemli olduğunu belirtmektedir.

Tablo 34: İşletmenin Sahip Olduğu Belgeler

İşletmenin Sahip Olduğu Belgeler	Yüzde
Üç Çam Ödülü	8,7
Mavi Bayrak Ödülü	33,0
ISO 14000	22,6
SA 8000	0,0
Sivil Toplum Kuruluşlarınca Verilen Ödüller	35,7
Toplam	100,0

Ankete katılan işletmelerin sahip olduğu belgelerle ilgili dağılım Tablo-34’de verilmiştir. İşletmelerin %35.7’si sivil toplum kuruluşlarınca verilen ödüllere sahip

olduğunu belirtirken, %33'ü mavi bayrak ödülüne sahip olduğunu ve %22.6'sı ISO 14000 belgesine sahip olduğunu belirtmektedir.

Elde edilen bulgulara göre ankete katılan işletmelerin hiçbirinde SA8000 belgesinin bulunmadığı görülmektedir.

4.7.3. Ar-Ge Faaliyetleri İlgili Bilgiler

Ar-Ge çalışmaları ile ilgili bulgular; Ar-Ge çalışmalarının gerçekleştirilme durumu, ayrılan bütçe, Ar-Ge çalışma alanları başlıkları altında incelenmiştir.

Tablo 35: Ar-Ge Çalışmalarının Gerçekleştirilebilme Durumu

Ar-Ge Çalışmalarının Gerçekleştirilebilme Durumu	Yüzde
Ar-Ge Çalışmaları Gerçekleştiriliyor	54,1
Ar-Ge Çalışmaları Gerçekleştirilmiyor	45,9
Toplam	100,0

İşletmelerin Ar-Ge çalışmalarını gerçekleştirebilme durumu Tablo-35'de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %54.1'i yapmış oldukları Ar-Ge çalışmalarını gerçekleştirebildiklerini belirtirken, %45.9'u yapmış oldukları Ar-Ge çalışmalarını gerçekleştiremediklerini belirtmektedir.

Tablo 36: Ar-Ge Çalışmaları İçin Bütçe Ayrılma Durumu

Ar-Ge Çalışmaları İçin Bütçe Ayrılma Durumu	Yüzde
Ar-Ge Çalışmaları İçin Bütçe Ayrılıyor	40,5
Ar-Ge Çalışmaları İçin Bütçe Ayrılmıyor	59,5
Toplam	100,0

İşletmelerin Ar-Ge çalışmaları için ayrı bir bütçe ayırabilme durumu Tablo-36'da verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %59.5'i Ar-Ge çalışmalarını

gerçekleştirebilmek için ayrı bir bütçe ayıramadıklarını belirtirken, %40.5'i Ar-Ge çalışmalarını gerçekleştirebilmek için bütçe ayırabildiklerini belirtmektedir.

Tablo 37: Ar-Ge Çalışmalarına Ayrılan Bütçe Durumu

Ar-Ge Çalışmalarına Ayrılan Bütçe Durumu	Yüzde
Bütçe ayırmayan işletmeler	70,3
7500,00 YTL	1,4
10000,00 YTL	6,8
15000,00 YTL	1,4
20000,00 YTL	1,4
22500,00 YTL	1,4
25000,00 YTL	4,1
30000,00 YTL	4,1
40000,00 YTL	1,4
60000,00 YTL	2,7
75000,00 YTL	5,4
Toplam	100,0

İşletmelerin Ar-Ge çalışmaları için yıllık tahmini olarak ayırabildikleri bütçe durumu Tablo-37'de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %70.3'ü Ar-Ge çalışmaları için belirli bir bütçe ayırmadığını belirtirken, %6.8'i Ar-Ge çalışmaları için yıllık olarak tahmini 10000.00 YTL. ayırdığını, %5.4'ü 75000.00 YTL. ayırdığını belirtmektedir.

Tablo 38: Ar-Ge Çalışmalarının Alanları ve Etki Durumu

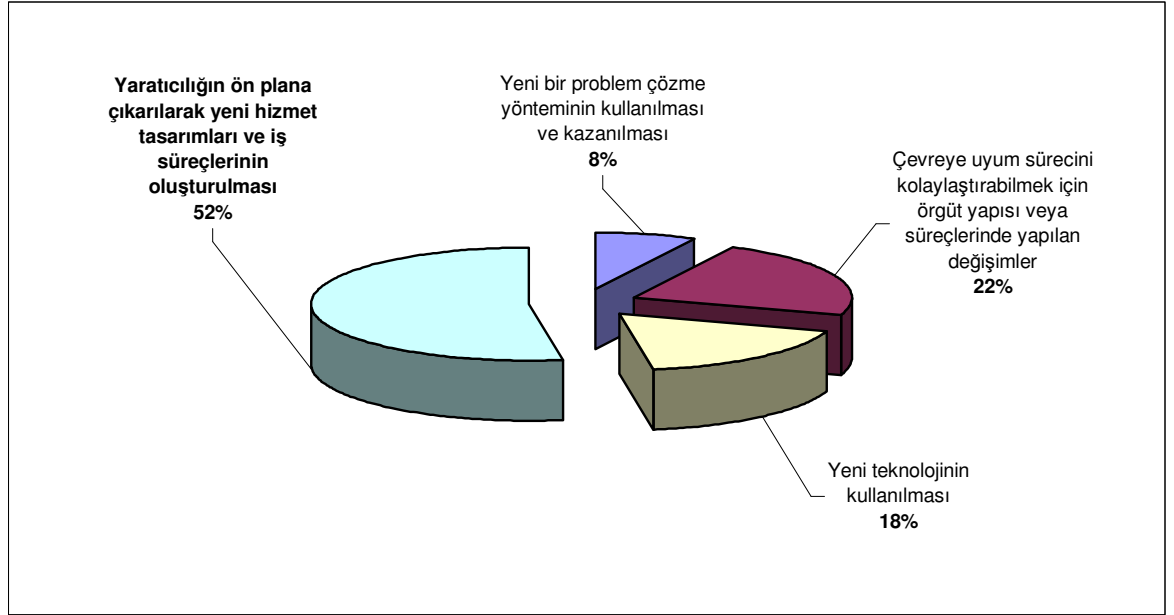
Ar-Ge Çalışmalarının Alanları ve Etki Durumu	Hiç Etkisi Yok	Kısmen Etkili	Oldukça Etkili	Büyük Ölçüde Etkili	Çok Etkili	Toplam
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
İnsan Kaynakları	13,2	15,1	35,8	18,9	17,0	100,0
Yiyecek-İçecek	9,4	3,8	32,1	37,7	17,0	100,0
Ön Büro Hizmetleri	9,4	7,5	39,6	26,4	17,0	100,0
Kat Hizmetleri	9,4	15,1	34,0	24,5	17,0	100,0
Pazarlama ve Satış	9,4	22,6	26,4	20,8	20,8	100,0
Teknik Servis	13,2	22,6	34,0	17,0	13,2	100,0
Muhasebe	9,4	32,1	35,8	11,3	11,3	100,0
Güvenlik Hizmetleri	13,2	22,6	32,1	13,2	18,9	100,0

Ankete katılan işletmelerin Ar-Ge çalışmalarının hangi departmanlarda yapıldığı ve etki derecelerine göre dağılımı Tablo-38’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %35.8’i Ar-Ge çalışmalarının insan kaynakları departmanlarında oldukça etkili olduğunu belirtirken, %13.2’si hiç etkisi olmadığını belirtmiştir. İşletmelerin %37.7’si Ar-Ge çalışmalarının yiyecek-içecek departmanlarında büyük ölçüde etkili olduğunu belirtirken, %3.8’i kısmen etkili olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin %39.6’sı Ar-Ge çalışmalarının ön büro hizmetlerinde oldukça etkili olduğunu belirtirken, %7.5’i kısmen etkili olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin %34’ü Ar-Ge çalışmalarının kat hizmetlerinde oldukça etkili olduğunu belirtirken, %9.4’ü hiç etkili olmadığını belirtmiştir. İşletmelerin %26.4’ü Ar-Ge çalışmalarının pazarlama ve satış departmanlarında oldukça etkili olduğunu belirtirken, %9.4’ü hiç etkili olmadığını belirtmiştir. İşletmelerin %34’ü Ar-Ge çalışmalarının teknik servis departmanlarında oldukça etkili olduğunu belirtirken, %13.2’si çok etkili olduğu ve hiç etkili olmadığını belirtmiştir. İşletmelerin %35.8’i Ar-Ge çalışmalarının muhasebe departmanlarında oldukça etkili olduğunu belirtirken, %9.4’ü hiç etkili olmadığını belirtmiştir. İşletmelerin %32.1’i Ar-Ge çalışmalarının güvenlik hizmetlerinde oldukça etkili olduğunu belirtirken, %13.2’si büyük ölçüde etkili olduğunu ve hiç etkili olmadığını belirtmiştir.

Tablo 39: Ar-Ge Çalışmalarının Gerçekleştirilebilme Durumu ve Yenilik Kavramının Tanımlanması Arasındaki İlişki

Ar-Ge Çalışma Gerçekleştirilebilme Durumu	Gerçekleştiriliyor		Gerçekleştirilmiyor	
	Değer	Yüzde	Değer	Yüzde
Yeni bir problem çözme yönteminin kullanılması ve kazanılması	3	7,5	0	0,0
Çevreye uyum sürecini kolaylaştırabilmek için örgüt yapısı veya süreçlerinde yapılan değişimler	9	22,5	4	11,8
Yeni teknolojinin kullanılması	7	17,5	3	8,8
Yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımları ve iş süreçlerinin oluşturulması	21	52,5	27	79,4
Toplam	40	100,0	34	100,0

Grafik 13: Ar-Ge Çalışmalarının Gerçekleştirilebilme Durumu ve Yenilik Kavramının Tanımlanması Arasındaki İlişki



Ar-Ge çalışmalarının gerçekleştirilebilme durumu ve yenilik kavramının tanımlanması arasındaki ilişki Tablo-39'da verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; Ar-Ge çalışmalarının gerçekleştirilebildiğini belirten 21 adet işletme bu da yüzde değeri olarak %52,5 belirtilebilir, işletmenin yenilik kavramını yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımları ve iş süreçlerinin oluşturulması şeklinde tanımladığı görülmektedir. Ar-Ge çalışmalarının gerçekleştirilemediğini belirten 27 adet işletme bu da yüzde değeri

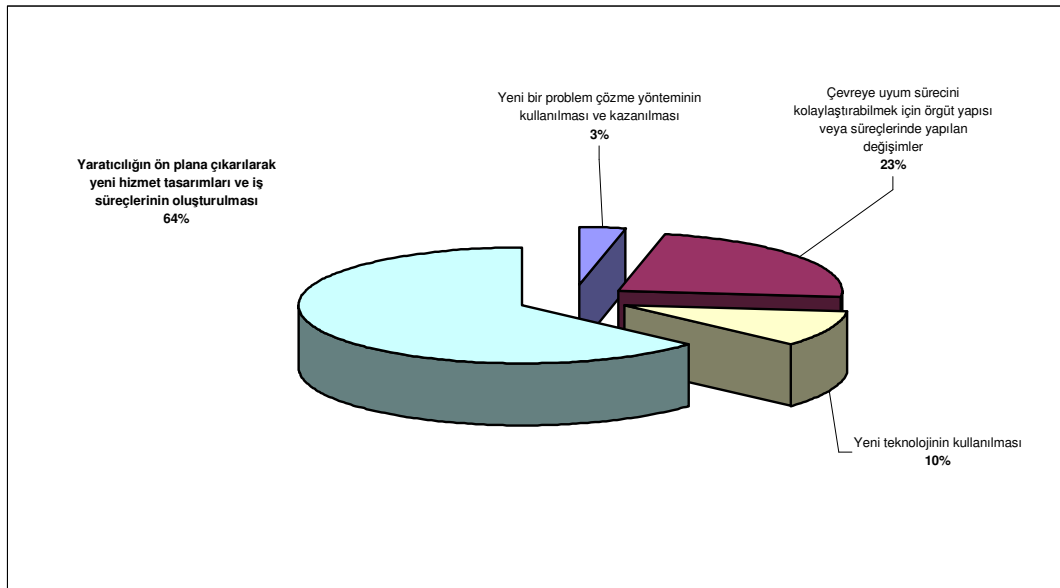
olarak %79.4 olarak belirtilebilir, yenilik kavramını yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımları ve iş süreçlerinin oluşturulması şeklinde tanımladığı görülmektedir.

Elde edilen bulgulardan ve anket sırasında yapılan yüz yüze görüşmelerden konaklama işletmelerinde Ar-Ge çalışmalarının çok yoğun bir şekilde gerçekleştirilemediği belirtilmektedir. Ar-Ge çalışmalarının bağımsız bir departman olarak işletmenin içinde yer almadığı belirtilmektedir. Yenilik kavramının tanımlanabilmesi ve Ar-Ge çalışmalarının gerçekleştirilebilmesi arasında doğrudan bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Tablo 40: Ar-Ge Çalışmaları İçin Bütçe Ayrılma Durumu ve Yenilik Kavramının Tanımlanması Arasındaki İlişki

Ar-Ge Çalışmaları İçin Bütçe Ayrılma Durumu	Ayrılıyor		Ayrılmıyor	
	Değer	Yüzde	Değer	Yüzde
Yeni bir problem çözme yönteminin kullanılması ve kazanılması	1	3,3	2	4,5%
Çevreye uyum sürecini kolaylaştırabilmek için örgüt yapısı veya süreçlerinde yapılan değişimler	7	23,3	6	13,6%
Yeni teknolojinin kullanılması	3	10,0	7	15,9%
Yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımları ve iş süreçlerinin oluşturulması	19	63,3	29	65,9%
Toplam	30	100,0	44	100,0%

Grafik 14: Ar-Ge Çalışmaları İçin Bütçe Ayrılma Durumu ve Yenilik Kavramının Tanımlanması Arasındaki İlişki



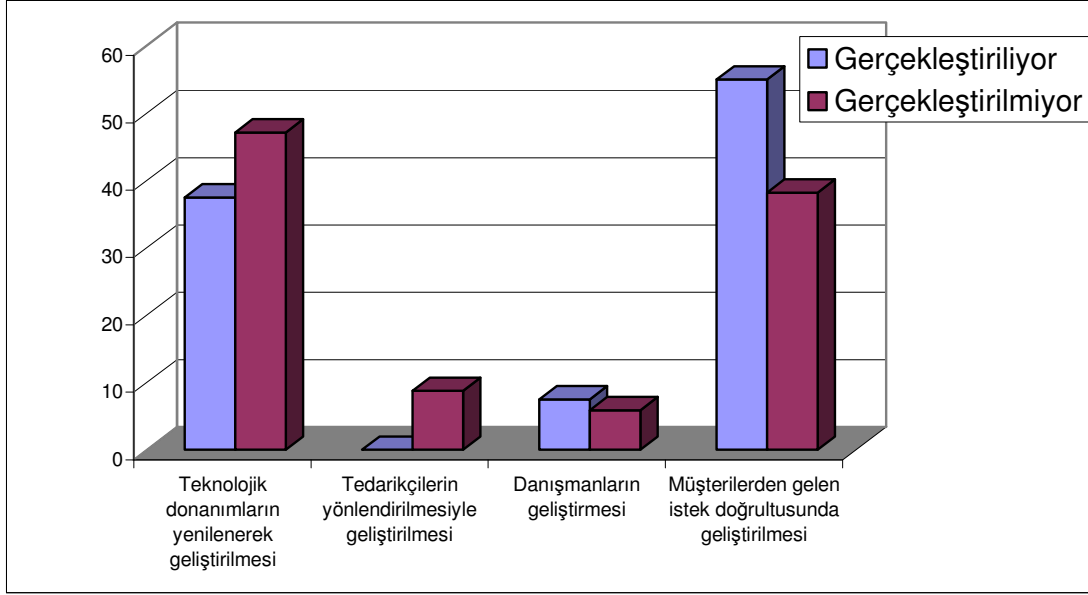
Ar-Ge çalışmaları için bütçe ayrılma durumu ve yenilik kavramının tanımlanması arasındaki ilişki Tablo-40’da verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; Ar-Ge çalışmaları için bütçe ayrıldığını belirten 19 adet işletme bu da yüzde değeri %63.3 işletmenin yenilik kavramını yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımları ve iş süreçlerinin oluşturulması şeklinde tanımladığı görülmektedir. Ar-Ge çalışmaları için bütçe ayrılmadığını belirten 29 yani %65.9 işletmenin yenilik kavramını yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımları ve iş süreçlerinin oluşturulması şeklinde tanımladığı görülmektedir.

Elde edilen bulgulardan da görülebileceği gibi Ar-Ge çalışmaları için bütçe ayrılma durumu ve yenilik kavramının tanımlanması arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. İşletmelerin büyük çoğunluğu bütçe ayrılmadığını belirtmiş olmasına rağmen yenilik kavramını doğru tanımlayabilmişlerdir.

Tablo 41: Ar-Ge Çalışmalarının Gerçekleştirilebilme Durumu ve Teknolojik Yeniliğin Tanımlanması Arasındaki İlişki

Ar-Ge Çalışma Gerçekleştirilebilme Durumu	Gerçekleştiriliyor		Gerçekleştirilmiyor	
	Değer	Yüzde	Değer	Yüzde
Teknolojik donanımların yenilenerek geliştirilmesi	15	37,5	16	47,1
Tedarikçilerin yönlendirilmesiyle geliştirilmesi	0	0,0	3	8,8
Danışmanların geliştirmesi	3	7,5	2	5,9
Müşterilerden gelen istek doğrultusunda geliştirilmesi	22	55,0	13	38,2
Toplam	40	100,0	34	100,0

Grafik 15: Ar-Ge Çalışmalarının Gerçekleştirilme Durumu ve Teknolojik Yeniliğin Tanımlanması Arasındaki İlişki



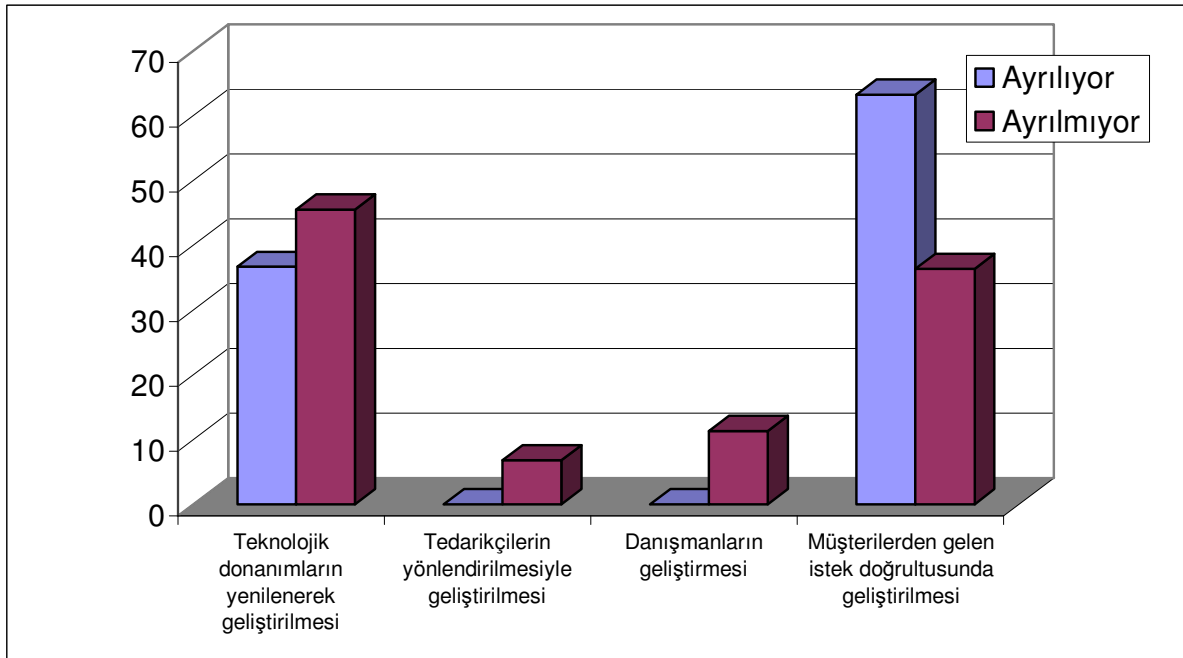
Ar-Ge çalışmalarının gerçekleştirilebilme durumu ve teknolojik yeniliğin tanımlanması arasındaki ilişki Tablo-41’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; Ar-Ge çalışmalarının gerçekleştirildiğinin belirtildiği 22 yani %55 işletmenin teknolojik yeniliğin tanımını müşterilerden gelen istek doğrultusunda geliştirme şeklinde tanımladığı görülmektedir. Ar-Ge çalışmalarının gerçekleştirilmediğinin belirtildiği 13 yani %38.2 işletmenin teknolojik yeniliğin tanımını müşterilerden gelen istek doğrultusunda geliştirme şeklinde tanımladığı görülmektedir.

Elde edilen bulgulardan ve anket sırasında yapılan yüz yüze görüşmelerden konaklama işletmelerinde Ar-Ge çalışmalarının çok yoğun bir şekilde gerçekleştirilemediği belirtilmektedir. Teknolojik yeniliğin tanımlanabilmesi ve Ar-Ge çalışmalarının gerçekleştirilmesi arasında doğrudan bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Tablo 42: Ar-Ge Çalışmaları İçin Bütçe Ayrılma Durumu ve Teknolojik Yeniliğin Tanımlanması Arasındaki İlişki

Ar-Ge Çalışmaları İçin Bütçe Ayrılma Durumu	Ayrılıyor		Ayrılmıyor	
	Değer	Yüzde	Değer	Yüzde
Teknolojik donanımların yenilenerek geliştirilmesi	11	36,7	20	45,5
Tedarikçilerin yönlendirilmesiyle geliştirilmesi	0	0,0	3	6,8
Danışmanların geliştirmesi	0	0,0	5	11,4
Müşterilerden gelen istek doğrultusunda geliştirilmesi	19	63,3	16	36,4
Toplam	30	100,0	44	100,0

Grafik 16: Ar-Ge Çalışmaları İçin Bütçe Ayrılma Durumu ve Teknolojik Yeniliğin Tanımlanması Arasındaki İlişki



Ar-Ge çalışmaları için bütçe ayrılma durumu ve yenilik kavramının tanımlanması arasındaki ilişki Tablo-42’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; Ar-Ge çalışmaları için bütçe ayrıldığını belirten 19 yani %63.3 işletmenin yenilik kavramını yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımları ve iş süreçlerinin oluşturulması şeklinde tanımladığı görülmektedir. Ar-Ge çalışmaları için bütçe ayrılmadığını belirten 29 yani %65.9 işletmenin yenilik kavramını yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımları ve iş süreçlerinin oluşturulması şeklinde tanımladığı görülmektedir.

Elde edilen bulgulardan da görülebileceği gibi Ar-Ge çalışmaları için bütçe ayrılma durumu ve yenilik kavramının tanımlanması arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. İşletmelerin büyük çoğunluğu bütçe ayrılmadığını belirtmiş olmasına rağmen yenilik kavramını doğru tanımlayabilmişlerdir.

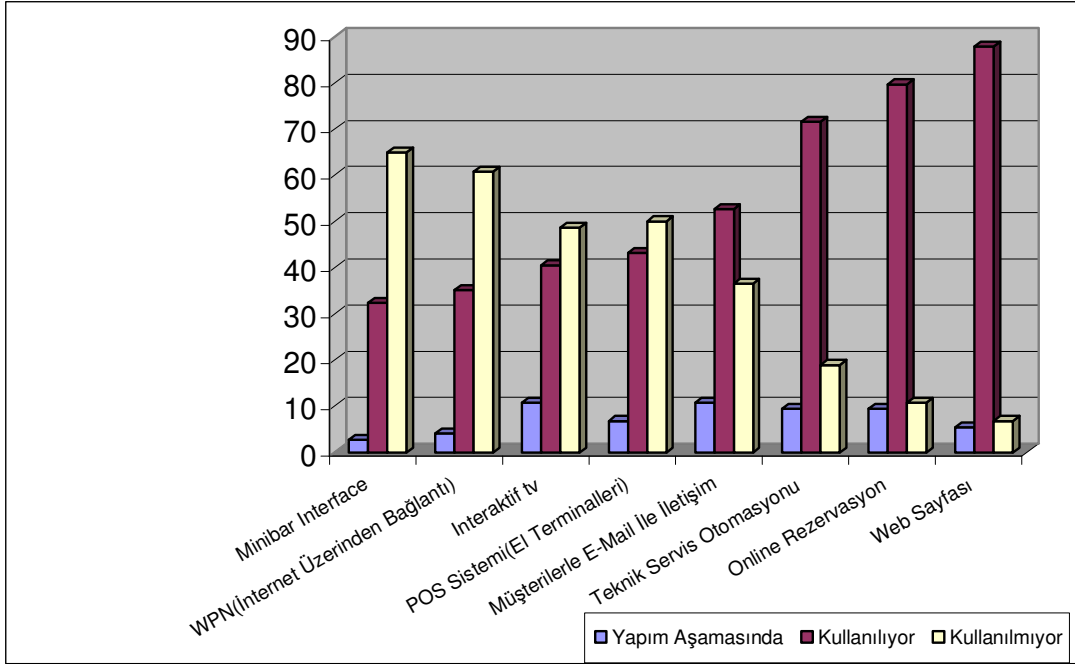
4.7.4.Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Durumu İle İlgili Bilgiler

Bilgi teknolojileri ile elde edilen bulgular; bilgi teknolojilerinin kullanım durumu, teknolojik yeniliklerin işletmede kullanım durumu, web sayfasının özellikleri ve kullanımı, iletişim araçlarından yararlanma durumu başlıkları altında incelenmiştir.

Tablo 43: Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Durumu

Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Durumu	Kullanılıyor	Yapım Aşamasında	Kullanılmıyor
	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Web Sayfası	87,8	5,4	6,8
Online Rezervasyon	79,7	9,5	10,8
Interaktif tv	40,5	10,8	48,6
WPN(İnternet Üzerinden Bağlantı)	35,1	4,1	60,8
Minibar Interface	32,4	2,7	64,9
POS Sistemi(El Terminalleri)	43,2	6,8	50,0
Teknik Servis Otomasyonu	71,6	9,5	18,9
Müşterilerle E-Mail İle İletişim	52,7	10,8	36,5
Toplam	100,0	100,0	100,0

Grafik 17: Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Durumu



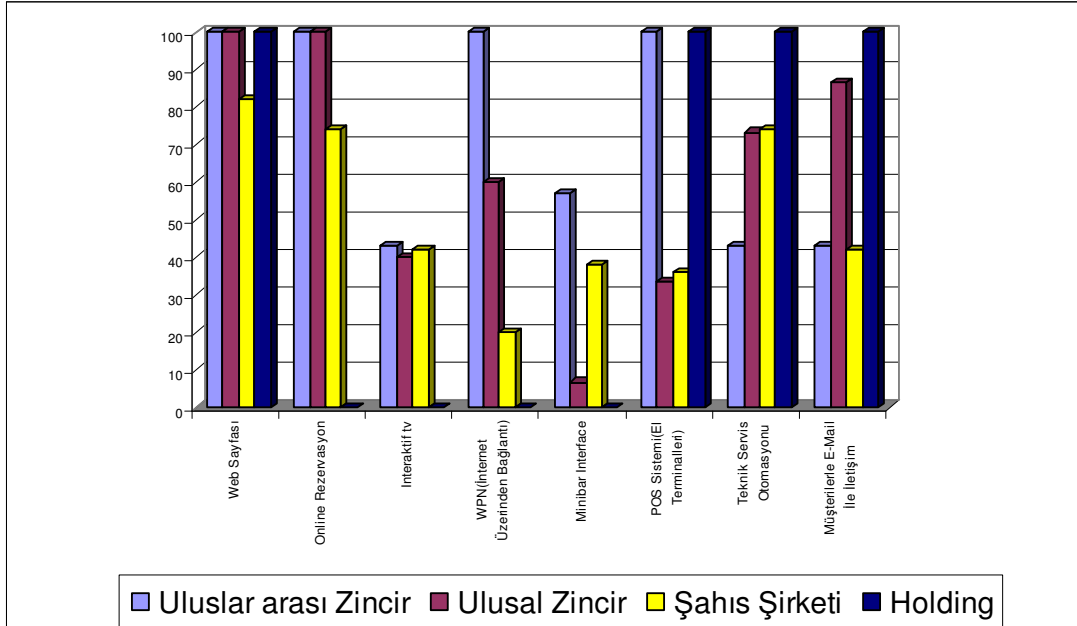
İşletmelerin bulundukları pazarda bilgi teknolojilerini kullanımları ile ilgili durumları Tablo-43’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %87.8’inde web sayfası kullanılmakta, %79.7’sinde online rezervasyon sistemi kullanılmakta; %71.6’sında ise teknik servis otomasyon hizmeti kullanılmakta olduğu görülmektedir. Bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgili olarak işletmelerin %10.8’inde müşterilerle birebir e-mail iletişim sistemi ve interaktif tv sisteminin yapım aşamasında olduğu, %64.9’unda minibar interface sisteminin kullanılmadığı görülmektedir.

Tablo 44: İşletmeci Firmanın Özelliği ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Durumu Arasındaki İlişki

İşletmeci Firmanın Özelliği	Uluslar arası Zincir			Ulusal Zincir			Şahıs Şirketi			Holding		
Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Durumu	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Web Sayfası	100,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	82,0	8,0	10,0	100,0	0,0	0,0
Online Rezervasyon	100,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	74,0	10,0	16,0	0,0	100,0	0,0
İnteraktif tv	42,9	57,1	0,0	40,0	0,0	60,0	42,0	8,0	50,0	0,0	0,0	100,0
WPN(İnternet Üzerinden Bağlantı)	100,0	0,0	0,0	60,0	0,0	40,0	20,0	6,0	74,0	0,0	0,0	100,0
Minibar Interface	57,1	0,0	42,9	6,7	0,0	93,3	38,0	4,0	58,0	0,0	0,0	100,0
POS Sistemi(El Terminalleri)	100,0	0,0	0,0	33,3	0,0	66,7	36,0	10,0	54,0	100,0	0,0	0,0
Teknik Servis Otomasyonu	42,9	57,1	0,0	73,3	6,7	20,0	74,0	4,0	22,0	100,0	0,0	0,0
Müşterilerle E-Mail İle İletişim	42,9	57,1	0,0	86,7	0,0	13,3	42,0	8,0	50,0	100,0	0,0	0,0

1. Kullanılıyor. 2.Yapım Aşamasında. 3.Kullanılmıyor.

Grafik 18: İşletmeci Firmanın Özelliği ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Durumu Arasındaki İlişki



İşletmeci firmanın özelliği ve bilgi teknolojilerinin kullanım durumu arasındaki ilişki Tablo-44’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; web sayfası kullanımının %100 olarak belirten uluslar arası, ulusal zincir otellere ve holdinge bağlı otellere karşın web

sayfası kullanımının %82 olduğunu şahıs otelleri belirtmektedir. Şahıs otellerinin web sayfası kullanımında daha az profesyonel olduğu söylenebilir. Online rezervasyon kullanımının %100 olduğunu belirten uluslar arası, ulusal zincir otellere karşın, online rezervasyon kullanımının %74 olduğunu belirten şahıs otelleri ve %100 yapım aşamasında olduğunu belirten holding otelleri görülmektedir. Online rezervasyon sisteminin kurumsallaşmış işletmelerde daha etkin kullanımının olduğunu söylememiz mümkündür. Bilgi teknolojilerinden interaktif tv'nin %57.1 oranında uluslar arası zincir oteller yapım aşamasında olduğunu belirtirken, %60 oranında ulusal zincir oteller, %50 oranında şahıs otelleri ve %100 oranında holding otelleri kullanılmadığını belirtmektedir. Yeni teknoloji gerektiren interaktif tv'nin yapım aşamasında yada hiç kullanılmadığı elde edilen bulgularla görülmektedir. İnternet üzerinden bağlantı sistemi olan WPN sistemini %100 oranında uluslar arası zincir oteller, %60 oranında ulusal zincir oteller kullandıklarını belirtirken, %74 şahıs ve %100 holding oteller kullanmadıklarını belirtmektedir. WPN sistemini daha çok birbirine bağlı zincir otellerin kullanması iletişim sisteminin aktif olarak kullanımı açısından önemlidir. Minibar interface sistemini %57.1 oranında uluslar arası zincir ve %73 oranında ulusal zincir oteller kullandığını belirtirken, %58 oranında şahıs ve %100 holding oteller kullanmadıklarını belirtmektedir. POS sisteminin kullanımında ise %100 uluslar arası zincir ve holding otelleri kullandıkları belirtirken, %66.7 oranında ulusal zincir ve %54 şahıs otellerinde kullanılmadığı görülmektedir. Teknik servis otomasyonunu %73.3 ulusal zincir, %74 şahıs ve %100 holding otelleri kullandıklarını belirtirken, %57.1 oranında uluslar arası zincir oteller yapım aşamasında olduğunu belirtmektedir. Müşterilerle e-mail yoluyla iletişim hizmetini %86.7 oranında ulusal zincir ve %100 oranında holding oteller kullandıklarını belirtirken, %57.1 oranında uluslar arası zincir otellerin yapım aşamasında ve %50 şahıs otellerinde kullanılmadığı görülmektedir.

İşletmeci firmanın özellikleri ve bilgi teknolojilerinin kullanımı arasındaki ilişkiye bakıldığında ve yüzyüze yapılan görüşmelerde elde edilen bilgilere göre zincir otellerin teknolojiyi takip etme ve mevcut teknolojinin sürekli geliştirilmesinde daha başarılı olduğu söylenebilir.

Tablo 45: İşletme Türü ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Durumu Arasındaki İlişki

İşletme Türü	5 Yıldızlı Otel			1.Sınıf Tatil Köyü			Toplam
Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Durumu	1	2	3	1	2	3	
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Web Sayfası	86,4	6,1	7,6	100,0	0,0	0,0	100,0
Online Rezervasyon	77,3	10,6	12,1	100,0	0,0	0,0	100,0
İnteraktif tv	37,9	9,1	53,0	62,5	25,0	12,5	100,0
WPN(İnternet Üzerinden Bağlantı)	31,8	4,5	63,6	62,5	0,0	37,5	100,0
Minibar Interface	30,3	3,0	66,7	50,0	0,0	50,0	100,0
POS Sistemi(El Terminalleri)	42,4	6,1	51,5	50,0	12,5	37,5	100,0
Teknik Servis Otomasyonu	71,2	9,1	19,7	75,0	12,5	12,5	100,0
Müşterilerle E-Mail İle İletişim	50,0	10,6	39,4	75,0	12,5	12,5	100,0

1. Kullanılıyor. 2.Yapım Aşamasında. 3.Kullanılmıyor.

İşletme türü ve bilgi teknolojilerinin kullanım durumu arasındaki ilişki Tablo-45’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; web sayfası kullanımının %86.4 oranında 5 yıldızlı otellerde ve %100 oranında 1.sınıf tatil köylerinde kullanımı belirtilmektedir. Online rezervasyon kullanımının %77.3 oranında 5 yıldızlı otellerde ve %100 oranında 1.sınıf tatil köylerinde kullanımı belirtilmektedir. Bilgi teknolojilerinden interaktif tv’nin %53 oranında 5 yıldızlı otellerde kullanılmadığı belirtilirken, %62.5 1.sınıf tatil köylerinde kullanımı belirtilmektedir. Yeni teknoloji gerektiren interaktif tv’nin 1.sınıf tatil köylerinde kullanımının fazla olduğu elde edilen bulgularla görülmektedir. İnternet üzerinden bağlantı sistemi olan WPN sistemini %63.6 oranında 5 yıldızlı otellerde yapım aşamasında olduğu, %62.5 oranında 1.sınıf tatil köylerinde ise kullanılmaktadır. WPN sisteminin daha çok 1.sınıf tatil köylerinde kullanılması iletişim sisteminin aktif olarak kullanımı açısından önemlidir. Minibar interface sistemini %66.7 oranında 5 yıldızlı oteller ve %50 oranında 1.sınıf tatil köyleri kullandığını belirtirken, %50 oranında 1.sınıf tatil köyleri yapım aşamasında olduğunu belirtmektedir. POS sisteminin kullanımında ise %51.5 oranında 5 yıldızlı otellerde yapım aşamasında olduğu belirtilirken, %50 oranında 1.sınıf tatil köylerinde kullanıldığı görülmektedir. Teknik servis otomasyonunu %71.5 5 yıldızlı oteller ve %75 1.sınıf tatil köyleri kullandığını belirtmektedir. Müşterilerle e-mail yoluyla iletişim hizmetini %50 oranında 5 yıldızlı oteller ve %75 oranında 1.sınıf tatil köyleri kullandığını belirtmektedir.

İşletme türü ve bilgi teknolojilerinin kullanımı arasındaki ilişkiye bakıldığında ve yüz yüze yapılan görüşmelerde elde edilen bilgilere göre 1.sınıf tatil köylerinin teknolojiyi takip etme ve mevcut teknolojinin sürekli geliştirilmesinde daha başarılı olduğu söylenebilir.

Tablo 46: Ar-Ge Çalışmaları Gerçekleştirilme Durumu ve Bilgi Teknolojilerinden Yararlanma Durumu Arasındaki (ki- kare) Testi

	Web Sayfası	Online Rezervasyon	İnteraktif tv	WPN	Minibar İnterface	POS Sistemleri	Teknik Servis Otomasyonu	E'mail	Total
Ar-Ge Çalışmaları Gerçekleştiriliyor	40	33	19	15	15	24	31	18	19,5
Ar-Ge Çalışmaları Gerçekleştirilmiyor	25	26	11	11	9	8	22	21	13,3
									40,5
Değer	65	59	30	26	24	32	53	39	32,8
Toplam	19,8	18,0	9,1	7,9	7,3	9,8	16,2	11,9	100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	6,82415	7	,44742
Likelihood Ratio	6,96702	7	,43232
Mantel-Haenszel test for	,31722	1	,57328

linear association

Minimum Expected Frequency - 9,732

Ar-Ge çalışmalarının gerçekleştirilme durumu ile Bilgi teknolojileri kullanımı grupları arasında ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla ki-kare bağımsızlık testi kullandığımızda aşağıdaki sonuçlar çıkmaktadır.

Bu test sonucunda değişkenler arasında bağımsızlık olup olmadığı şu hipotezlerle araştırılmıştır.

H_0 : Ar-Ge çalışmalarının gerçekleştirilmesi ve bilgi teknolojilerinin kullanımı birbirinden bağımsızdır.(İkisi arasında ilişki yoktur.)

H_A : Ar-Ge çalışmalarının gerçekleştirilmemesi ve bilgi teknolojilerinin kullanımı bağımsız değildir.(İlişki vardır.)

Ki-kare değeri=6.82.

Ki-kare tablo değeri ile karşılaştırıldığında ya da bulunan significance değeri (0,4474) yanılma düzeyimiz olan %0,01 ile karşılaştırıldığında $0,01 < 0,4474$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

Ar-Ge çalışmalarının gerçekleştirilmesi ile bilgi teknolojilerinin kullanımının birbirinden bağımsız olduğu ikisi arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir.

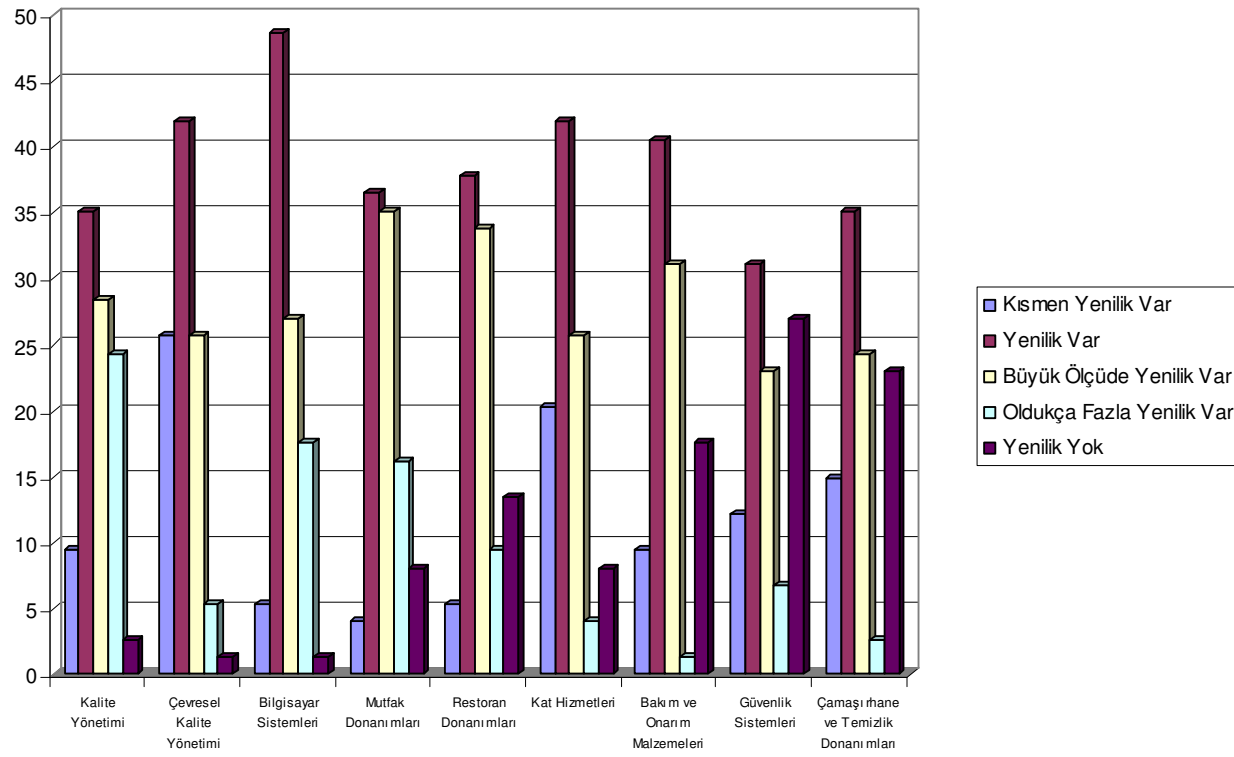
Tablo 47: Teknolojik Yeniliklerin İşletmedeki Kullanım Durumu

Teknolojik Yeniliklerin Kullanımı	Yenilik Yok	Kısmen Yenilik Var	Yenilik Var	Büyük Ölçüde Yenilik Var	Oldukça Fazla Yenilik Var
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Kalite Yönetimi	2,7	9,5	35,1	28,4	24,3
Çevresel Kalite Yönetimi	1,4	25,7	41,9	25,7	5,4
Bilgisayar Sistemleri	1,4	5,4	48,6	27,0	17,6
Mutfak Donanımları	8,1	4,1	36,5	35,1	16,2
Restoran Donanımları	13,5	5,4	37,8	33,8	9,5
Kat Hizmetleri	8,1	20,3	41,9	25,7	4,1
Bakım ve Onarım Malzemeleri	17,6	9,5	40,5	31,1	1,4
Güvenlik Sistemleri	27,0	12,2	31,1	23,0	6,8
Çamaşırhane ve Temizlik Donanımları	23,0	14,9	35,1	24,3	2,7
Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Ankete katılan işletmelerde kullanılan teknolojik yeniliklerdeki yenilenme derecelerine göre kullanım durumları Tablo-47’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %28.4’ü kalite yönetimi çalışmalarında büyük ölçüde yenilik yapıldığını belirtirken %2.7’si yenilik olmadığını belirtmiştir. Çevresel kalite yönetimi çalışmalarında işletmelerin %41.9’u yenilik olduğunu belirtirken %1.4’ü yenilik olmadığını belirtmiştir. İşletmelerin %48.6’sı bilgisayar sistemlerinde yenilik yapıldığını belirtirken %1.4’ü herhangi bir yenilik olmadığını belirtmiştir. İşletmelerin %36.5’i mutfak donanımlarında yenilik yapıldığını %4.1’i kısmen yenilik yapıldığını belirtmiştir. Restoran donanım sistemleri için ise %37.8’i yenilik yapıldığını %5.4’ü ise kısmen yenilik yapıldığını belirtmiştir. İşletmelerin %41.9’u kat hizmetlerinde yenilik yapıldığını belirtirken %4.1 ‘i

ise oldukça fazla yenilik yapıldığını belirtmiştir. Bakım ve onarım malzemelerinde %40.5'i işletmelerin yenilik yapıldığını %1.4'ü oldukça fazla yenilik yapıldığını belirtmiştir. Güvenlik sistemlerinde yenilik kullanımında ise %31.1'i yeniliğin yapıldığını belirtirken %6.8'i oldukça fazla yenilik yapıldığını belirtmiştir. Çamaşırhane ve temizlik donanımlarında ise %35.1'i işletmelerin yenilik yapıldığını %2.7'si ise oldukça fazla yenilik yaptığını belirtmiştir.

Grafik 19: Teknolojik Yeniliklerin İşletmedeki Kullanım Durumu



Tablo 48: İşletme Türü ve Teknolojik Yeniliklerin İşletmedeki Kullanım Durumu Arasındaki İlişki

İşletme Türü	5 Yıldızlı Otel					1.Sınıf Tatil Köyü					Toplam
Teknolojik Yeniliklerin Kullanımı	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Kalite Yönetimi	3,0	9,1	36,4	28,8	22,7	0,0	12,5	25,0	25,0	37,5	100,0
Çevresel Kalite Yönetimi	1,5	24,2	42,4	27,3	4,5	0,0	37,5	37,5	12,5	12,5	100,0
Bilgisayar Sistemleri	1,5	6,1	47,0	28,8	16,7	0,0	0,0	62,5	12,5	25,0	100,0
Mutfak Donanımları	7,6	4,5	36,4	34,8	16,7	12,5	0,0	37,5	37,5	12,5	100,0
Restoran Donanımları	12,1	6,1	36,4	36,4	9,1	25,0	0,0	50,0	12,5	12,5	100,0
Kat Hizmetleri	7,6	18,2	43,9	27,3	3,0	12,5	37,5	25,0	12,5	12,5	100,0
Bakım ve Onarım Malzemeleri	16,7	6,1	40,9	34,8	1,5	25,0	37,5	37,5	0,0	0,0	100,0
Güvenlik Sistemleri	25,8	12,1	30,3	24,2	7,6	37,5	12,5	37,5	12,5	0,0	100,0
Çamaşırhane ve Temizlik Donanımları	22,7	15,2	33,3	27,3	1,5	25,0	12,5	50,0	0,0	12,5	100,0

1.Yenilik Yok. 2.Kısmen Yenilik Var. 3.Yenilik Var. 4.Büyük Ölçüde Yenilik Var. 5.Oldukça Fazla Yenilik Var.

İşletme türü ve teknolojik yeniliklerin işletmedeki kullanım durumu arasındaki ilişki Tablo-48’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; kalite yönetimi çalışmalarında 5 yıldızlı otellerin %36.4’ü yenilik var şeklinde belirtirken, 1.sınıf tatil köylerinin %37.5’i oldukça fazla yenilik olduğunu belirtmektedir. Çevresel kalite yönetimi çalışmalarında 5 yıldızlı otellerin %42.4’ü yenilik var şeklinde belirtirken, 1.sınıf tatil köylerinin %37.5’i kısmen ve yenilik olduğunu belirtmektedir. Bilgisayar sistemleri çalışmalarında 5 yıldızlı otellerin %47’si ve 1.sınıf tatil köylerinin %62.5’i yenilik olduğunu belirtmektedir. Mutfak donanımları çalışmalarında 5 yıldızlı otellerin %36.4’ü yenilik var şeklinde belirtirken, 1.sınıf tatil köylerinin %37.5’i büyük ölçüde ve yenilik olduğunu belirtmektedir. Restoran donanımları çalışmalarında 5 yıldızlı otellerin %36.4’ü büyük ölçüde ve yenilik olduğu şeklinde belirtirken, 1.sınıf tatil köylerinin %50 yenilik olduğunu belirtmektedir. Kat hizmeti çalışmalarında 5 yıldızlı otellerin %43.9’u yenilik olduğu şeklinde belirtirken, 1.sınıf tatil köylerinin %37.5’i kısmen yenilik olduğunu belirtmektedir. Bakım ve onarım malzemelerinde 5 yıldızlı otellerin %40.9’u yenilik olduğunu belirtirken, 1.sınıf tatil köylerinin %37.5’i kısmen ve yenilik olduğunu belirtmektedir. Güvenlik sistemlerinde 5

yıldızlı otellerin %30.3'ü ve 1.sınıf tatil köylerinin %37.5'i yenilik olduğunu belirtmektedir. Çamaşırhane ve temizlik donanımlarında 5 yıldızlı otellerin %33.3'ü ve 1.sınıf tatil köylerinin %50 yenilik olduğunu belirtmektedir.

Elde edilen bulgulara göre 1.sınıf tatil köyleri teknolojik kullanımda ve mevcut teknolojinin geliştirilmesinde 5 yıldızlı otellere göre daha fazla yenilikleri takip edebilmektedir.

Tablo 49: Web Sayfasının Yenilikçi Yönetim Anlayışını Yansıtma Durumu

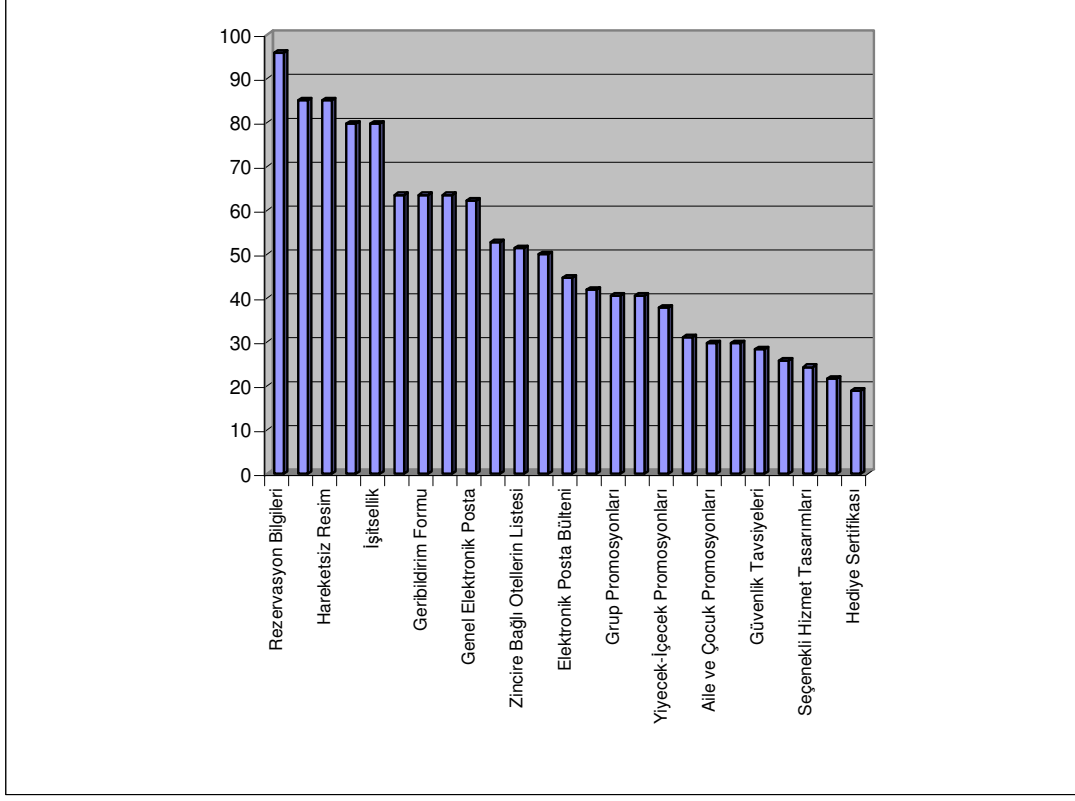
Web Sayfasının Yenilikçi Yönetim Anlayışını Yansıtma Durumu	Yüzde
Evet Yenilikçi Yönetim Yaklaşımını Yansıtıyor	85,1
Hayır Yenilikçi Yönetim Yaklaşımını Yansıtıyor	14,9
Toplam	100,0

İşletmelerin mevcut web sayfalarının yenilikçi yönetim anlayışlarını yansıtma durumu Tablo-49'da verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %85.10'u web sayfalarının yenilikçi yönetim anlayışlarını yansıttığını belirtirken, %14.90'u web sayfalarının yenilikçi yönetim anlayışlarını yansıtmadığını belirtmektedir.

Tablo 50: Web Sayfası Özellikleri

Web Sayfası Özellikleri		Bulunmakta	Bulunmamakta	Toplam
		Yüzde	Yüzde	Yüzde
Rezervasyon Bilgileri		95,9	4,1	100,00
Online Rezervasyon Sunma		79,7	20,3	100,00
Online Rezervasyon Ödemeleri		41,9	58,1	100,00
Güvenli Online Rezervasyon Ödeme		52,7	47,3	100,00
Seyahat ve Ulaşım Bilgileri		63,5	36,5	100,00
Özel Promosyonlar		50,0	50,0	100,00
Yiyecek-İçecek Promosyonları		37,8	62,2	100,00
Aile ve Çocuk Promosyonları		29,7	70,3	100,00
İş Seyahati Promosyonları		21,6	78,4	100,00
Grup Promosyonları		40,5	59,5	100,00
Sık Gelen Müşteri Promosyonu		29,7	70,3	100,00
Genel Elektronik Posta		62,2	37,8	100,00
Elektronik Posta Bülteni		44,6	55,4	100,00
Güvenlik Tavsiyeleri		28,4	71,6	100,00
Geribildirim Formu		63,5	36,5	100,00
Farklı Yabancı Dil Seçenekleri		85,1	14,9	100,00
İşitsellik		79,7	20,3	100,00
Görsellik	Hareketsiz Resim	85,1	14,9	100,00
	Hareketli Resim	63,5	35,1	100,00
Zincire Bağlı Otellerin Listesi		51,4	48,6	100,00
Bağımsız Otellere Linkler		25,7	74,3	100,00
Bağlı Kuruluşlara Linkler		40,5	59,5	100,00
Hediye Sertifikası		18,9	81,1	100,00
Kendine Ait URL İsmi		31,1	68,9	100,00
Seçenekli Hizmet Tasarımları		24,3	75,7	100,00

Grafik 20: Web Sayfası Özellikleri



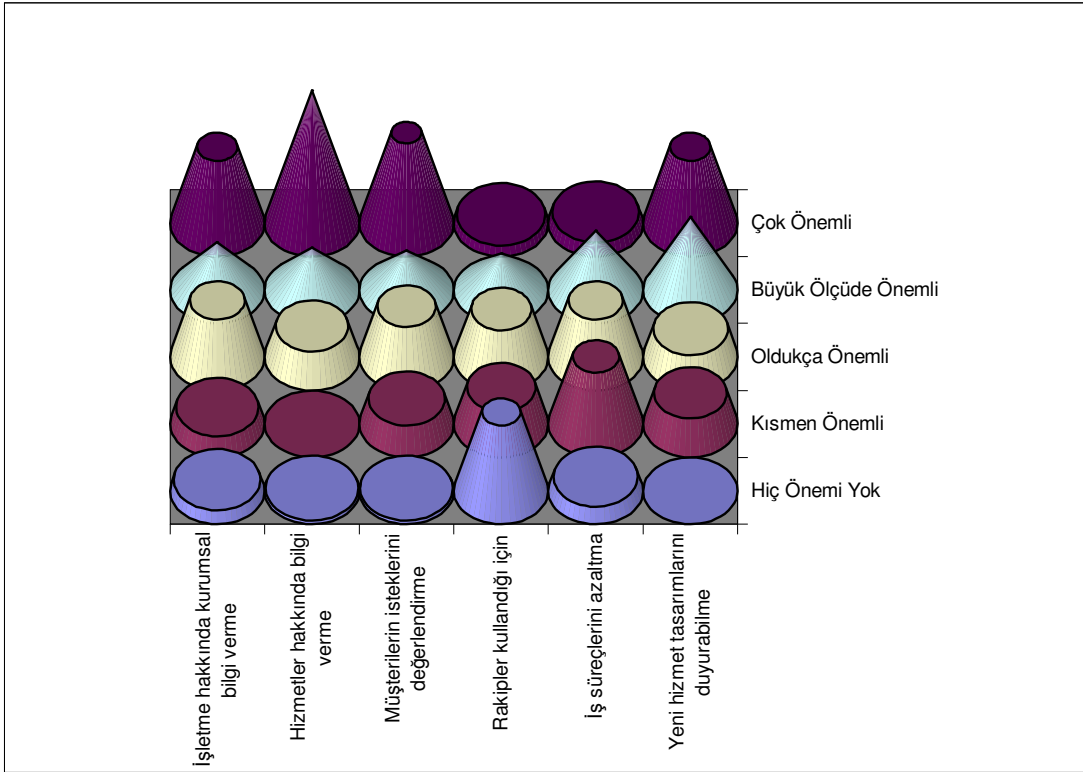
İşletmelerin web sayfalarının taşıdığı özellikleri Tablo-50’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %95.9’u web sayfalarında rezervasyon bilgilerinin, %85.1’i farklı yabancı dil seçenekleri ile ulaşım imkanı olduğunu, hareketsiz resimlerin bulunduğunu, %79.7’si online rezervasyon imkanı ve işitselliğin bulunduğunu, %63.5’i seyahat ve ulaşım bilgilerinin ve geribildirim formlarının bulunduğunu ve %62.2’si genel elektronik posta özelliğinin bulunduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin %81.1’i web sayfalarında hediye sertifikasının bulunmadığını, %78.4’ü iş seyahatiyle ilgili promosyonlarının bulunmadığını, %75.7’si seçenekli hizmet tasarımlarının bulunmadığını, %71.6’sı web sayfasıyla ilgili güvenlik tavsiyelerinin olmadığını, %70.3’ü aile ve çocuk promosyonlarının ve sık gelen müşterileri için belli promosyonları olmadığını belirtmişlerdir.

Grafik-20’den de görülebileceği gibi web sayfaları işletmelerin mevcut yapılarını gösterebilmek üzere düzenlenmiştir. Yeni hizmet tasarımlarını ve yeniliklerin tanıtımlarını kapsamamaktadır.

Tablo 51: Web Sayfası Oluşturma Nedenlerinin Önem Dereceleri

Web Sayfası Oluşturma Nedenlerinin Önem Dereceleri	Hiç Önemli Yok	Kısmen Önemli	Oldukça Önemli	Büyük Ölçüde Önemli	Çok Önemli	Toplam
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
İşletme hakkında kurumsal bilgi verme	5,4	8,1	27,0	23,0	36,5	100,0
Hizmetler hakkında bilgi verme	1,4	0,0	14,9	20,3	63,5	100,0
Müşterilerin isteklerini değerlendirme	1,4	12,2	24,3	18,9	43,2	100,0
Rakipler kullandığı için	37,8	17,6	23,0	17,6	4,1	100,0
İş süreçlerini azaltma	6,8	32,4	27,0	28,4	5,4	100,0
Yeni hizmet tasarımlarını duyurabilme	0,0	14,9	13,5	35,1	36,5	100,0

Grafik 21: Web Sayfası Oluşturma Nedenlerinin Önem Dereceleri



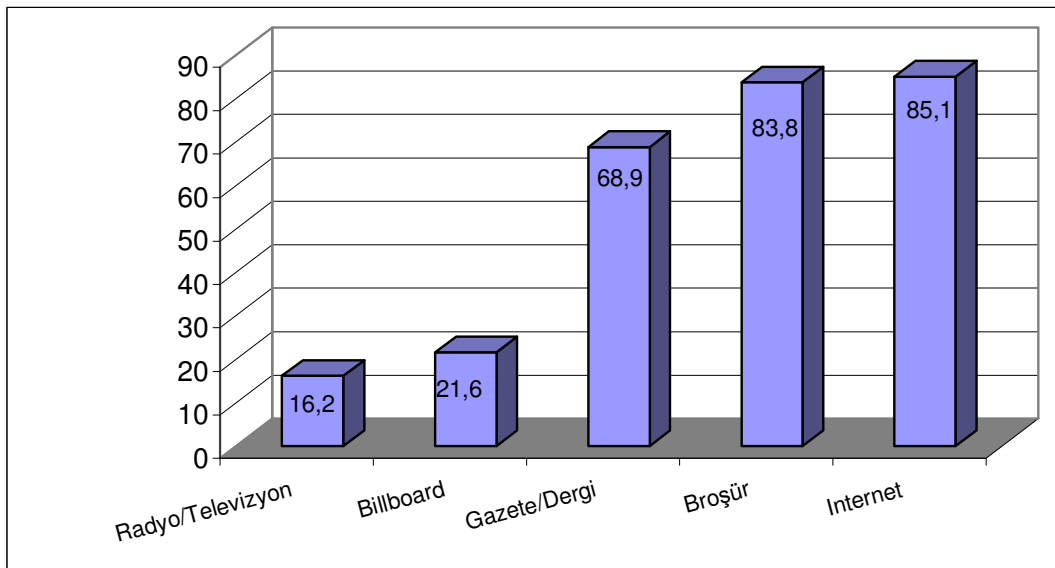
Ankete katılan işletmelerin web sayfası oluşturma amaçlarına etki eden faktörlerin etki derecelerine göre dağılımı Tablo-51’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %36,5’i işletme hakkında kurumsal bilgi verebilmenin çok önemli olduğunu

belirtirken %5.4'ü hiç önemli olmadığını belirtmiştir. İşletmelerin %63.5'i hizmetleri hakkında bilgi verebilmenin çok önemli olduğunu belirtirken %0.0'ı kısmen önemli olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin %43.2'si müşterilerin isteklerini değerlendirebilme amacının çok önemli olduğunu belirtirken %1.4'ü hiç önemi olmadığını belirtmiştir. İşletmelerin %37.8'ni rakiplerinin web sayfası kullandığı amacının hiç önemli olmadığını belirtirken %4.1'i çok önemli olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin %32.4'ü iş süreçlerini azaltma amacının kısmen önemli olduğunu belirtirken, %5.4'ü çok önemli olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin %36.5'i yeni hizmet tasarımlarını duyurabilme amacının çok önemli olduğunu belirtirken, %14.9'u kısmen önemli olduğunu belirtmiştir.

Tablo 52: İletişim Araçlarından Yararlanma Durumu

İletişim Araçlarından Yararlanma Durumu	Gazete/Dergi	Radyo/Televizyon	Broşür	Billboard	İnternet
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Yararlanıyoruz	68,9	16,2	83,8	21,6	85,1
Yararlanmıyoruz	31,1	83,8	16,2	78,4	14,9
Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Grafik 22: İletişim Araçlarından Yararlanma Durumu

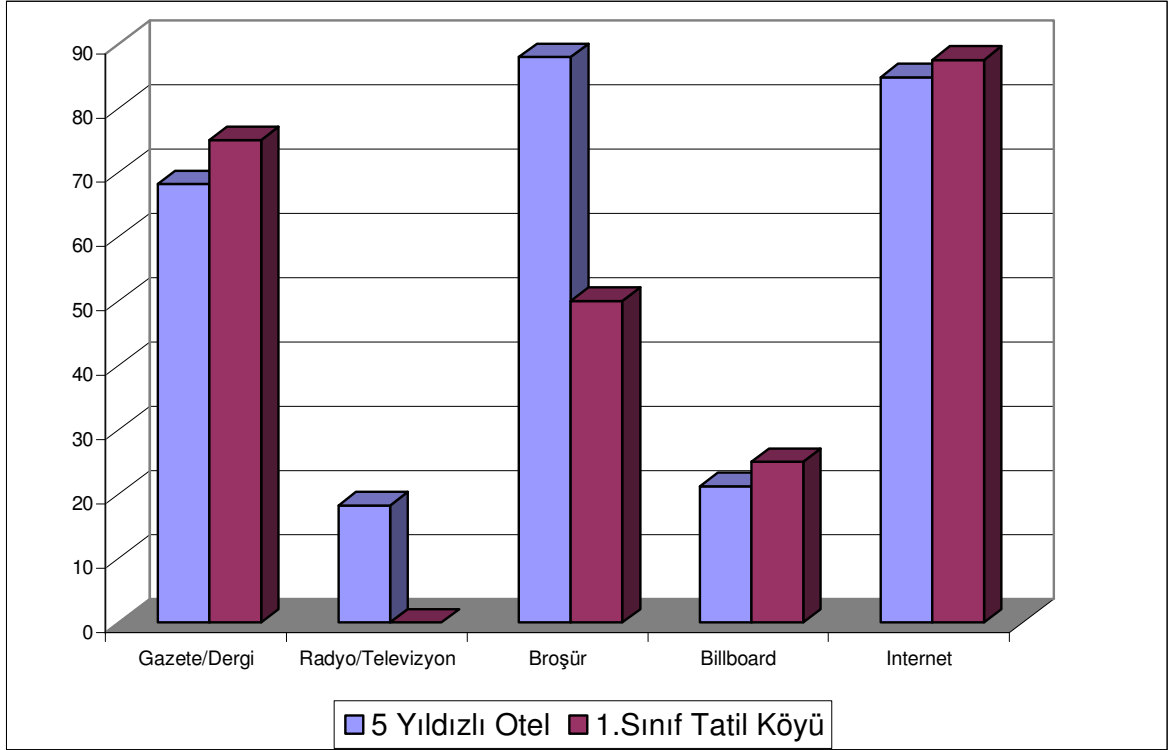


İşletmelerin tanıtımları için kullandıkları iletişim araçlarından yararlanma durumları Tablo-52’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin tanıtım için %68.9’u gazete/dergilerden yararlandıklarını belirtirken, %31.1’i yararlanmadığını belirtmektedir. İşletmelerin tanıtım için %83.8’i radyo/televizyondan yararlanmadığını belirtirken, %16.2’si yararlandığını belirtmektedir. İşletmelerin %83.8’i tanıtım için broşürlerden yararlandığını belirtirken, %16.2’si yararlanmadıklarını belirtmektedir. İşletmelerin %78.4’ü tanıtım için billboardlardan yararlanmadığını belirtirken, %21.6’sı yararlandığını belirtmektedir. İşletmelerin %85.1’i tanıtım için internetten yararlandığını belirtirken, %14.9’u yararlanmadığını belirtmektedir.

Tablo 53: İşletme Türü ve İletişim Araçlarından Yararlanma Durumu Arasındaki İlişki

İşletme Türü	5 Yıldızlı Otel		1.Sınıf Tatil Köyü	
	Yararlanıyor	Yararlanmıyor	Yararlanıyor	Yararlanmıyor
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Gazete/Dergi	68,2	31,8	75,0	25,0
Radyo/Televizyon	18,2	81,8	0,0	100,0
Broşür	87,9	12,1	50,0	50,0
Billboard	21,2	78,8	25,0	75,0
İnternet	84,8	15,2	87,5	12,5
Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0

Grafik 23: İşletme Türü ve İletişim Araçlarından Yararlanma Durumu Arasındaki İlişki



Ankete katılan işletmelerin işletme türü ve iletişim araçlarından yararlanma durumu arasındaki ilişki Tablo-53’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; 5 yıldızlı otellerin %68.2’si tanıtımlarında gazete/dergilerden yararlandıklarını belirtirken, %31.8’i yararlanmadıklarını belirtmektedir. 1.sınıf tatil köylerinin %75’i tanıtımlarında gazete/dergilerden yararlandıklarını belirtirken, %25’i yararlanmadıklarını belirtmektedir. 5 yıldızlı otellerin %81.8’i tanıtımlarında radyo/televizyonlardan yararlanmadıklarını belirtirken, %18.2’si yararlandıklarını belirtmektedir. 1.sınıf tatil köylerinin %100’ü tanıtımlarında radyo/televizyonlardan yararlanmadıklarını belirtmektedir. 5 yıldızlı otellerin %87.9’u tanıtımlarında broşürlerden yararlandıklarını belirtirken, %12.1’i yararlanmadıklarını belirtmektedir. 1.sınıf tatil köylerinin %50’si tanıtımlarında broşürlerden yararlandıklarını belirtirken, %50’si yararlanmadıklarını belirtmektedir. 5 yıldızlı otellerin %78.8’i tanıtımlarında billboardlardan yararlanmadıklarını belirtirken, %21.2’si yararlandıklarını belirtmektedir. 1.sınıf tatil köylerinin %75’i tanıtımlarında billboardlardan yararlanmadıklarını belirtirken, %25’i yararlandıklarını belirtmektedir. 5 yıldızlı otellerin %84.8’i tanıtımlarında internette yararlanıldıklarını belirtirken, %15.2’si

yararlanmadıklarını belirtmektedir. 1.sınıf tatil köylerinin %87.5'si tanıtımlarında internette yararlanmadıklarını belirtirken, %12.5'i yararlanmadıklarını belirtmektedir.

Elde edilen bulgulardan ve anket sırasında yapılan yüz yüze görüşmelerden radyo/televizyon araçlarının pahalı birer tanıtım aracı olmasından dolayı kullanımının çok etkin olmadığı çıkarımı yapılabilmektedir. Aynı şekilde billboardların sayısal olarak az ve pahalı tanıtım araçları olması aynı şekilde kullanımının kısıtlı olmasına neden olmaktadır.

Tablo 54: İşletmeci Firmanın Özellikleri ve İletişim Araçlarından Yararlanma Durumu Arasındaki İlişki

İşletmeci Firmanın Özellikleri	Uluslar arası Zincir		Ulusal Zincir		Şahıs Şirketi		Holding	
İletişim Araçlarından Yararlanma Durumu	Yararlanıyor	Yararlanmıyor	Yararlanıyor	Yararlanmıyor	Yararlanıyor	Yararlanmıyor	Yararlanıyor	Yararlanmıyor
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Gazete/Dergi	100,0	0,0	46,7	53,3	70,0	30,0	100,0	0,0
Radyo/Televizyon	0,0	100,0	26,7	73,3	16,0	84,0	0,0	100,0
Broşür	42,9	57,1	93,3	6,7	86,0	14,0	100,0	0,0
Billboard	57,1	42,9	20,0	80,0	18,0	82,0	0,0	100,0
İnternet	100,0	0,0	80,0	20,0	84,0	16,0	100,0	0,0
Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

İşletmeci firmanın özellikleri ve iletişim araçlarından yararlanma durumu arasındaki ilişki Tablo-54'de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; uluslar arası zincir otellerin %100'ü tanıtımlarında gazete/dergilerden yararlandıklarını belirtmektedir. Ulusal zincir otellerin %53.3'ü tanıtımlarında gazete/dergilerden yararlanmadıklarını belirtirken, %46.7'si yararlandıklarını belirtmektedir. Şahıs otellerin %70'i tanıtımlarında gazete/dergilerden yararlandıklarını belirtirken, %30'u yararlanmadıklarını belirtmektedir. Holding otellerin %100'ü tanıtımlarında gazete/dergilerden yararlandıklarını belirtmektedir. Uluslar arası zincir otellerin %100'ü tanıtımlarında radyo/televizyondan yararlanmadıklarını belirtmektedir. Ulusal zincir otellerin %73.3'ü tanıtımlarında

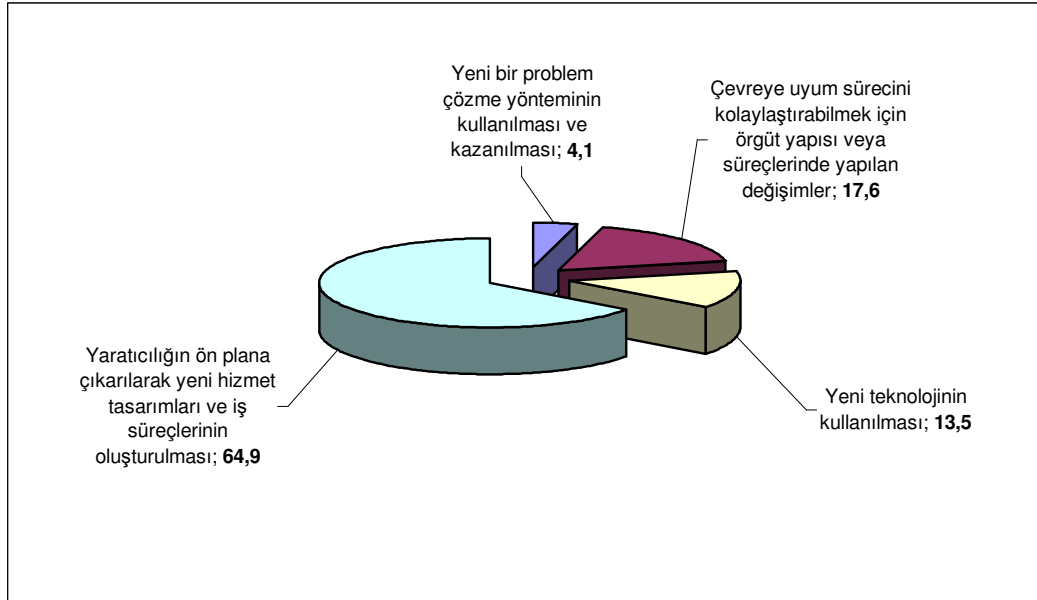
radio/televizyonlardan yararlanmadıklarını belirtirken, %26.7'si tanıtımlarında radio/televizyondan yararlandıklarını belirtmektedir. Şahıs otellerin %84'ü tanıtımlarında radio/televizyonlardan yararlanmadıklarını belirtirken, %16'sı yararlandıklarını belirtmektedir. Holding otellerin %100'ü tanıtımlarında radio/televizyondan yararlanmadıklarını belirtmektedir. Uluslar arası zincir otellerin %57.1'i tanıtımlarında broşürlerden yararlandıklarını belirtirken, %42.9'u yararlanmadıklarını belirtmektedir. Ulusal zincir otellerin %93.3'ü tanıtımlarında broşürlerden yararlandıklarını belirtirken, %6.7'si yararlanmadıklarını belirtmektedir. Şahıs otellerin %86'sı tanıtımlarında broşürlerden yararlandıklarını belirtirken, %14'ü yararlanmadıklarını belirtmektedir. Holding otellerin ise %100'ü tanıtımlarında broşürlerden yararlandıklarını belirtmektedir. Uluslar arası zincir otellerin %57.1'i tanıtımlarında billboardlardan yararlandıklarını belirtirken, %42.9'u yararlanmadıklarını belirtmektedir. Ulusal zincir otellerin %80'ni tanıtımlarında billboardlardan yararlanmadıklarını belirtirken, %20'si yararlandığını belirtmektedir. Şahıs otellerin %82'si tanıtımlarında billboardlardan yararlanmadığını belirtirken, %18'i yararlandığını belirtmektedir. Holding otellerin %100'ü tanıtımlarında billboardlardan yararlanmadığını belirtmektedir. Uluslar arası zincir otellerin %100'ü tanıtımlarında internetten yararlandığını belirtmektedir. Ulusal zincir otellerin %80'ni tanıtımlarında internetten yararlandığını belirtirken, %20'si yararlanmadığını belirtmektedir. Şahıs şirketlerinin %84'ü tanıtımlarında internetten yararlandığını belirtirken, %16'sı yararlanmadığını belirtmektedir. Holding otellerin %100'ü tanıtımlarında internetten yararlandığını belirtmektedir.

4.7.5. Yenilik Kavramları ve Yenilik Kültürü İle İlgili Bilgiler

Elde edilen bulgular; yenilik kavramı, teknolojik yönetim kavramı, yenilik yönetimi ve yenilik kültürü başlıklarında incelenmiştir.

Tablo 55: Yenilik Kavramının Tanımlanması

Yenilik Kavramının Tanımı	Yüzde
Yeni bir problem çözme yönteminin kullanılması ve kazanılması	4,1
Çevreye uyum sürecini kolaylaştırabilmek için örgüt yapısı veya süreçlerinde yapılan değişimler	17,6
Yeni teknolojinin kullanılması	13,5
Yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımları ve iş süreçlerinin oluşturulması	64,9
Toplam	100,0

Grafik 24: Yenilik Kavramının Tanımlanması

Ankete katılan yöneticilerin yenilik kavramını nasıl tanımladıkları Tablo-55’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; %64.9’u yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımları ve iş süreçlerinin oluşturulması olarak tanımlarken, %17.6’sı çevreye uyum sürecini kolaylaştırabilmek için örgüt yapısı veya süreçlerinde yapılan değişimler olarak ve %13.5’i yeni teknolojilerin kullanılması olarak tanımlamıştır.

Tablo 56: İşletme Türü ve Yenilik Kavramının Tanımlanması Arasındaki İlişki

İşletme Türü	5 Yıldızlı Otel	1.Sınıf Tatil Köyü
Yenilik Kavramının Tanımı	Yüzde	Yüzde
Yeni bir problem çözme yönteminin kullanılması ve kazanılması	4,5	0,0
Çevreye uyum sürecini kolaylaştırabilmek için örgüt yapısı veya süreçlerinde yapılan değişimler	19,7	0,0
Yeni teknolojinin kullanılması	15,2	0,0
Yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımları ve iş süreçlerinin oluşturulması	60,6	100,0
Toplam	100,0	100,0

İşletme türü ve yenilik kavramının tanımlanması arasındaki ilişki Tablo-56’da verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; 5 yıldızlı otellerin %60.6’sı ve 1.sınıf tatil köylerinin %100’ü yenilik kavramını yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımları ve iş süreçlerinin oluşturulması şeklinde tanımlamaktadır.

Tablo 57: İşletmeci Firmanın Özelliği ve Yenilik Kavramının Tanımlanması Arasındaki İlişki

İşletmeci Firmanın Özelliği	Uluslar arası Zincir	Ulusal Zincir	Şahıs Şirketi	Holding
Yenilik Kavramının Tanımı	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Yeni bir problem çözme yönteminin kullanılması ve kazanılması	0,0	0,0	6,0	0,0
Çevreye uyum sürecini kolaylaştırabilmek için örgüt yapısı veya süreçlerinde yapılan değişimler	0,0	6,7	24,0	0,0
Yeni teknolojinin kullanılması	0,0	20,0	14,0	0,0
Yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımları ve iş süreçlerinin oluşturulması	100,0	73,3	56,0	100,0
Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0

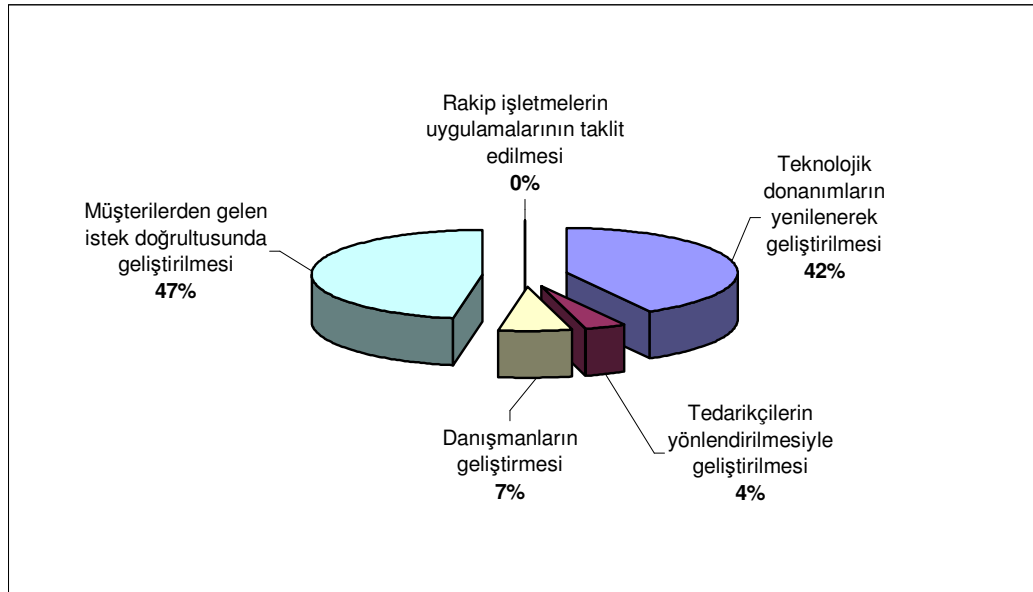
İşletmeci firmanın özelliği ve yenilik kavramının tanımlanması arasındaki ilişki Tablo-57’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; uluslar arası zincir otellerin ve holding otellerin %100’ü yenilik kavramını yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımları ve iş süreçlerinin oluşturulması şeklinde tanımlarken, ulusal zincir otellerin %73.3’ü ve şahıs şirketi otellerin %56’sı yenilik kavramını yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımları ve iş süreçlerinin oluşturulması şeklinde tanımlamaktadır.

Ankete katılan işletmelerin yöneticilerinin yenilik kavramını, yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımları ve iş süreçleri oluşturulması şeklinde tanımlamaları yenilik kültürü ve örgüt yapısında değişimlere uyum gösterim aşamasının daha hızlı olabileceğinin göstergesi olabilir. Bununla birlikte ulusal zincir otellerin %20'sinin yeni teknolojilerin kullanımı şeklinde ifadesinde teknolojiyi daha fazla kullanıma olan eğilimlerini göstermektedir.

Tablo 58: Teknolojik Yeniliklerin Tanımlanması

Teknolojik Yeniliğin Tanımı	Yüzde
Teknolojik donanımların yenilenerek geliştirilmesi	41,9
Tedarikçilerin yönlendirilmesiyle geliştirilmesi	4,1
Danışmanların geliştirmesi	6,8
Müşterilerden gelen istek doğrultusunda geliştirilmesi	47,3
Rakip işletmelerin uygulamalarının taklit edilmesi	0,0
Toplam	100,0

Grafik 25: Teknolojik Yeniliklerin Tanımlanması



Ankete katılan yöneticilerin teknolojik yenilik kavramını nasıl tanımladıkları Tablo-58'de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; %47.3'ü müşterilerden gelen istek doğrultusunda geliştirilmesi şeklinde teknolojik yeniliği tanımlarken, %41.9'u teknolojik donanımların yenilenerek geliştirilmesi olarak ve %6.8'i danışmanların geliştirilmesi olarak tanımlamıştır.

Tablo 59: Yenilik Yönetimi ve Yenilik Kültürü Tutumlarının Derecelerine Göre Değerleme

Yenilik Yönetimi ve Yenilik Kültürü Tutumları	Hiç Önemli Yok	Kısmen Önemli	Orduka Önemli	Büyük Ölçüde Önemli	Çok Önemli	Toplam
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
İşletmemizde kısa, orta ve uzun vadeli planlar belirlenmiştir.	0,0	2,7	37,8	29,7	29,7	100,0
Yöneticiler, liderlik anlayışıyla hareket etmektedir.	5,4	8,1	25,7	32,4	28,4	100,0
Çalışanların, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri imkanlar verilmektedir.	0,0	6,8	32,4	36,5	24,3	100,0
Çalışanlar takım çalışmasına özendirilmektedir.	0,0	9,5	21,6	31,1	37,8	100,0
Çalışanlar kendilerini takımın bir parçası olarak görürler.	0,0	2,7	29,7	25,7	41,9	100,0
Çalışanlara, yönetim tarafından hak ettikleri değer verilmektedir.	0,0	4,1	28,4	28,4	39,2	100,0
Çalışanların fikirleri yönetim tarafından dikkate alınarak dinlenmektedir.	0,0	0,0	43,2	37,8	18,9	100,0
Çalışanların sorunlarını daha kısa sürede çözebilmek amacıyla kalite çemberleri, proje grupları gibi takımlar bulunmaktadır.	5,4	8,1	35,1	40,5	10,8	100,0
İşletmemizin çevredeki değişimlere adaptasyonu için çalışmalar yapılmaktadır.	0,0	5,4	31,1	45,9	17,6	100,0
Çalışanların bireysel gelişimlerine imkan sağlanmaktadır.	0,0	4,1	24,3	47,3	24,3	100,0
İş tanımları ve iş gerekleri üst yönetim tarafından açık ve net olarak belirlenmektedir.	0,0	0,0	28,4	33,8	37,8	100,0
İşletmemizde çalışma süreçleri ile ilgili çalışanların görüşleri alınmaktadır.	2,7	2,7	33,8	39,2	21,6	100,0
Çalışanlar çalışma süreçleri içerisinde risk almaktan kaçınılmazlar.	2,7	2,7	40,5	29,7	24,3	100,0
Çalışanların performansları değerlendirilerek dikkate alınmaktadır.	4,1	2,7	29,7	28,4	35,1	100,0
İşletmemizin genel amaçları çalışanlar tarafından bilinmektedir.	0,0	4,1	21,6	41,9	32,4	100,0
İşletmenin misyon ve vizyonu tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	0,0	1,4	27,0	32,4	39,2	100,0
İşletmemizde yenilik yapmak ve hizmet tasarımında bulunmak isteyen departmanlara istenilen maddi ve manevi destek sağlanmaktadır.	4,1	2,7	31,1	29,7	32,4	100,0
Çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili gerekli maddi ve manevi kaynaklar sağlanarak verimliliklerinin artırılmasına özen gösterilmektedir.	2,7	6,8	21,6	40,5	28,4	100,0
İşletmemizde gerekli görüldüğünde yetki devri ile sorunlar hızla çözümlenebilmektedir.	0,0	5,4	31,1	31,1	32,4	100,0
Yöneticiler çalışanların sorunlarıyla birebir ilgilenmektedir.	2,7	8,1	27,0	27,0	35,1	100,0
Çalışanların kendini geliştirebilmesi için hizmet içi eğitim seminerleri verilmektedir.	2,7	1,4	29,7	33,8	32,4	100,0
İşletmemizde üstten-asta ve astan-üste olmak üzere çok yönlü bir iletişim vardır.	2,7	9,5	35,1	27,0	25,7	100,0
İşletmemizde belirli dönemlerde iş akışları kontrol edilerek gerektiğinde yenilenir.	2,7	4,1	27,0	36,5	29,7	100,0
İşletmemizde çalışanların yeniliğe bakış açılarına önem verilmektedir.	2,7	5,4	31,1	31,1	29,7	100,0
İşletmemizde yapılan değişimler çalışanlar tarafından çok çabuk benimsenmektedir.	2,7	8,1	25,7	32,4	31,1	100,0
İşletmemiz çevre kirliliğini azaltma yönünde çalışmalar yapmaktadır.	5,4	5,4	25,7	24,3	39,2	100,0

Ankete katılan işletmelerin yenilik yönetimi ve yenilik kültürü ilişkin tutumları ve önem derecelerine göre dağılım Tablo-59'da verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %37.8'i kısa, orta ve uzun vadeli planların belirlenmesinin oldukça önemli olduğunu belirtirken; %2.7'si kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %32.4'ü yöneticilerin liderlik anlayışıyla hareket edebilmelerinin büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken, %5.4'ü hiç önemli olmadığını belirtmektedir. İşletmelerin %36.5'i çalışanların yaratıcılıklarını gösterebilecekleri imkanların verilmesinin büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken, %6.8'i kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %37.8'i çalışanların takım çalışmasına özendirilmesinin çok önemli olduğunu belirtirken, %9.5'i kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %41.9'u çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerinin çok önemli olduğunu belirtirken, %2.7'si kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %39.2'si çalışanlara yönetim tarafından hak ettikleri değerin verilmesinin çok önemli olduğunu belirtirken, %4.1'i kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %43.2'si çalışanların fikirlerinin yönetim tarafından dikkate alınarak dinlenmesinin oldukça önemli olduğunu belirtirken, %18.9'u çok önemli olduğunu belirtmektedir.

Aynı zamanda işletmelerin %40.5'i çalışanların sorunlarını daha kısa sürede çözebilmek amacıyla kalite çemberleri, proje grupları gibi takımların bulunmasının büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken, %5.4'ü hiç önemli olmadığını belirtmektedir. İşletmelerin %45.9'u çevredeki değişimlere adaptasyon için çalışmaların yapılmasının büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken, %5.4'ü kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %47.3'ü çalışanların bireysel gelişimlerine imkan sağlanmasının büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken, %4.1'i kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %37.8'i iş tanımları ve iş gereklerinin üst yönetim tarafından açık ve net olarak belirtilmesinin çok önemli olduğunu belirtirken, %28.4'ü oldukça önemli olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %39.2'si çalışma süreçleri ile ilgili çalışanların görüşlerinin alınmasının büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken, %2.7'si kısmen ve hiç önemli olmadığını belirtmektedir. İşletmelerin %40.5'i çalışanların çalışma süreçleri içinde risk alabilmesinin oldukça önemli olduğunu belirtirken, %2.7'si kısmen ve hiç önemli olmadığını belirtmektedir. İşletmelerin %35.1'i çalışanların performanslarının değerlendirilerek dikkate alınmasının çok önemli olduğunu belirtirken, %2.7'si kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %41.9'u genel amaçların çalışanlar tarafından bilinmesinin büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken, %4.1'i kısmen önemli

olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %39.2'si işletmenin misyon ve vizyonunun tüm çalışanlar tarafından bilinmesinin çok önemli olduğunu belirtirken, %1.4'ü kısmen önemli olduğunu belirtmektedir.

Bu bağlamda, işletmelerin %32.4'ü yenilik yapmak ve hizmet tasarımıyla bulunmak isteyen departmanlara istenilen maddi ve manevi desteğin sağlanabilmesinin çok önemli olduğunu belirtirken, %2.7'si kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %32.4'ü gerekli görüldüğünde yetki devri ile sorunların hızla çözülebilmesinin çok önemli olduğunu belirtirken, %5.4'ü kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %35.1'i yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesinin çok önemli olduğunu belirtirken, %2.7'si hiç önemli olmadığını belirtmektedir. İşletmelerin %33.8'i çalışanların kendini geliştirebilmesi için hizmet içi eğitim seminerlerini alabilmesinin büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken, %1.4'ü kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %35.1'i üstten-asta ve asttan-üste olmak üzere çok yönlü bir iletişimin oldukça önemli olduğunu belirtirken, %2.7'si hiç önemi olmadığını belirtmektedir. İşletmelerin %36.5'i belirli dönemlerde iş akışlarının kontrol edilerek gereklilik durumunda yenilenmesinin büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken, %2.7'si hiç önemi olmadığını belirtmektedir. İşletmelerin %31.1'i çalışanların yeniliğe bakış açılarına önem verilemesi gerekliliğinin oldukça ve büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken, %2.7'si hiç önemi olmadığını belirtmektedir. İşletmelerin %32.4'ü yapılan değişimlerin çalışanlar tarafından çok çabuk benimsenmesinin büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken, %2.7'si hiç önemi olmadığını belirtmektedir. İşletmelerin %39.2'si çevre kirliliğini azaltma yönünde çalışmalar yapılmasının çok önemli olduğunu belirtirken, %5.4'ü kısmen önemli olduğunu ve hiç önemi olmadığını belirtmektedir.

Tablo 60: İşletmeci Firmanın Özelliği ve Yenilik Yönetimi ve Yenilik Kültürü Tutumlarının Derecelerine Göre Değerlemesi Arasındaki İlişki

İşletmeci Firmanın Özelliği	Uluslar arası Zincir					
	Hiç Önemli Yok	Kısmen Önemli	Orduka Önemli	Büyük Öçüde Önemli	Çok Önemli	Toplam
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
İşletmemizde kısa, orta ve uzun vadeli planlar belirlenmiştir.	0,0	0,0	42,90	57,10	0,0	100,0
Yöneticiler, liderlik anlayışıyla hareket etmektedir.	57,10	0,0	42,90	0,0	0,0	100,0
Çalışanların, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri imkanlar verilmektedir.	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
Çalışanlar takım çalışmasına özendirilmektedir.	0,0	0,0	42,90	57,10	0,0	100,0
Çalışanlar kendilerini takımın bir parçası olarak görürler.	0,0	0,0	42,90	0,0	57,10	100,0
Çalışanlara, yönetim tarafından hak ettikleri değer verilmektedir.	0,0	0,0	42,90	0,0	57,10	100,0
Çalışanların fikirleri yönetim tarafından dikkate alınarak dinlenmektedir.	0,0	0,0	42,90	57,10	0,0	100,0
Çalışanların sorunlarını daha kısa sürede çözebilmek amacıyla kalite çemberleri, proje grupları gibi takımlar bulunmaktadır.	0,0	0,0	42,90	57,10	0,0	100,0
İşletmemizin çevredeki değişimlere adaptasyonu için çalışmalar yapılmaktadır.	0,0	0,0	42,90	57,10	0,0	100,0
Çalışanların bireysel gelişimlerine imkan sağlanmaktadır.	0,0	0,0	42,90	57,10	0,0	100,0
İş tanımları ve iş gerekleri üst yönetim tarafından açık ve net olarak belirlenmektedir.	0,0	0,0	42,90	57,10	0,0	100,0
İşletmemizde çalışma süreçleri ile ilgili çalışanların görüşleri alınmaktadır.	0,0	0,0	42,90	57,10	0,0	100,0
Çalışanlar çalışma süreçleri içerisinde risk almaktan kaçınılmazlar.	0,0	0,0	42,90	0,0	57,10	100,0
Çalışanların performansları değerlendirilerek dikkate alınmaktadır.	0,0	0,0	42,90	0,0	57,10	100,0
İşletmemizin genel amaçları çalışanlar tarafından bilinmektedir.	0,0	0,0	42,90	57,10	0,0	100,0
İşletmenin misyon ve vizyonu tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	0,0	0,0	42,90	57,10	0,0	100,0
İşletmemizde yenilik yapmak ve hizmet tasarımıda bulunmak isteyen departmanlara istenilen maddi ve manevi destek sağlanmaktadır.	0,0	0,0	42,90	0,0	57,10	100,0
Çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili gerekli maddi ve manevi kaynaklar sağlanarak verimliliklerinin artırılmasına özen gösterilmektedir.	0,0	0,0	42,90	57,10	0,0	100,0
İşletmemizde gerekli görüldüğünde yetki devri ile sorunlar hızla çözümlenebilmektedir.	0,0	0,0	42,90	57,10	0,0	100,0
Yöneticiler çalışanların sorunlarıyla birebir ilgilenmektedir.	0,0	0,0	42,90	0,0	57,10	100,0
Çalışanların kendini geliştirebilmesi için hizmet içi eğitim seminerleri verilmektedir.	0,0	0,0	42,90	57,10	0,0	100,0
İşletmemizde üstten-asta ve astan-üste olmak üzere çok yönlü bir iletişim vardır.	0,0	0,0	42,90	57,10	0,0	100,0
İşletmemizde belirli dönemlerde iş akışları kontrol edilerek gerektiğinde yenilenir.	0,0	0,0	42,90	0,0	57,10	100,0
İşletmemizde çalışanların yeniliğe bakış açılarına önem verilmektedir.	0,0	0,0	42,90	57,10	0,0	100,0
İşletmemizde yapılan değişimler çalışanlar tarafından çok çabuk benimsenmektedir.	0,0	0,0	42,90	0,0	57,10	100,0
İşletmemiz çevre kirliliğini azaltma yönünde çalışmalar yapmaktadır.	0,0	0,0	42,90	0,0	57,10	100,0

İşletmeci Firmanın Özelliği	Ulusal Zincir					
Yenilik Yönetimi ve Yenilik Kültürü Tutumları	Hiç Önemli Yok	Kısmen Önemli	Oldukça Önemli	Büyük Ölçüde Önemli	Çok Önemli	Toplam
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
İşletmemizde kısa, orta ve uzun vadeli planlar belirlenmiştir.	0,0	13,30	26,7	46,7	13,3	100,0
Yöneticiler, liderlik anlayışıyla hareket etmektedir.	0,0	13,30	26,7	40,0	20,0	100,0
Çalışanların, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri imkanlar verilmektedir.	0,0	13,30	33,3	33,3	20,0	100,0
Çalışanlar takım çalışmasına özendirilmektedir.	0,0	13,30	26,7	33,3	26,7	100,0
Çalışanlar kendilerini takımın bir parçası olarak görürler.	0,0	13,30	26,7	46,7	13,3	100,0
Çalışanlara, yönetim tarafından hak ettikleri değer verilmektedir.	0,0	6,70	33,3	46,7	13,3	100,0
Çalışanların fikirleri yönetim tarafından dikkate alınarak dinlenmektedir.	0,0	0,0	40,0	53,3	6,7	100,0
Çalışanların sorunlarını daha kısa sürede çözebilmek amacıyla kalite çemberleri, proje grupları gibi takımlar bulunmaktadır.	0,0	20,0	40,0	20,0	20,0	100,0
İşletmemizin çevredeki değişimlere adaptasyonu için çalışmalar yapılmaktadır.	0,0	13,3	13,3	46,7	26,7	100,0
Çalışanların bireysel gelişimlerine imkan sağlanmaktadır.	0,0	13,3	13,3	40,0	33,3	100,0
İş tanımları ve iş gerekleri üst yönetim tarafından açık ve net olarak belirlenmektedir.	0,0	0,0	13,3	26,7	60,0	100,0
İşletmemizde çalışma süreçleri ile ilgili çalışanların görüşleri alınmaktadır.	0,0	0,0	33,3	53,3	13,3	100,0
Çalışanlar çalışma süreçleri içerisinde risk almaktan kaçınılmazlar.	0,0	6,7	33,3	33,3	26,7	100,0
Çalışanların performansları değerlendirilerek dikkate alınmaktadır.	0,0	13,3	33,3	40,0	13,3	100,0
İşletmemizin genel amaçları çalışanlar tarafından bilinmektedir.	0,0	13,3	13,3	46,7	26,7	100,0
İşletmenin misyon ve vizyonu tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	0,0	0,0	46,7	40,0	13,3	100,0
İşletmemizde yenilik yapmak ve hizmet tasarımıyla bulunmak isteyen departmanlara istenilen maddi ve manevi destek sağlanmaktadır.	0,0	13,3	26,7	40,0	20,0	100,0
Çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili gerekli maddi ve manevi kaynaklar sağlanarak verimliliklerinin artırılmasına özen gösterilmektedir.	0,0	20,0	13,3	53,3	13,3	100,0
İşletmemizde gerekli görüldüğünde yetki devri ile sorunlar hızla çözümlenebilmektedir.	0,0	20,0	26,7	33,3	20,0	100,0
Yöneticiler çalışanların sorunlarıyla birebir ilgilenmektedir.	0,0	20,0	13,3	33,3	33,3	100,0
Çalışanların kendini geliştirebilmesi için hizmet içi eğitim seminerleri verilmektedir.	0,0	6,7	20,0	40,0	33,3	100,0
İşletmemizde üstten-asta ve astan-üste olmak üzere çok yönlü bir iletişim vardır.	0,0	13,3	26,7	46,7	13,3	100,0
İşletmemizde belirli dönemlerde iş akışları kontrol edilerek gerektiğinde yenilenir.	0,0	13,3	13,3	60,0	13,3	100,0
İşletmemizde çalışanların yeniliğe bakış açılarına önem verilmektedir.	0,0	20,0	20,0	40,0	20,0	100,0
İşletmemizde yapılan değişimler çalışanlar tarafından çok çabuk benimsenmektedir.	0,0	20,0	26,7	20,0	33,3	100,0
İşletmemiz çevre kirliliğini azaltma yönünde çalışmalar yapmaktadır.	13,30	20,0	20,0	26,7	20,0	100,0

İşletmeci Firmanın Özelliği	Şahıs Şirketi					
Yenilik Yönetimi ve Yenilik Kültürü Tutumları	Hiç Önemli Yok	Kısmen Önemli	Oldukça Önemli	Büyük Ölçüde Önemli	Çok Önemli	Toplam
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
İşletmemizde kısa, orta ve uzun vadeli planlar belirlenmiştir.	0,0	0,0	38,0	22,0	40,0	100,0
Yöneticiler, liderlik anlayışıyla hareket etmektedir.	0,0	8,0	24,0	36,0	32,0	100,0
Çalışanların, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri imkanlar verilmektedir.	0,0	6,0	24,0	44,0	26,0	100,0
Çalışanlar takım çalışmasına özendirilmektedir.	0,0	10,0	18,0	28,0	44,0	100,0
Çalışanlar kendilerini takımın bir parçası olarak görürler.	0,0	0,0	30,0	24,0	46,0	100,0
Çalışanlara, yönetim tarafından hak ettikleri değer verilmektedir.	0,0	4,0	26,0	28,0	42,0	100,0
Çalışanların fikirleri yönetim tarafından dikkate alınarak dinlenmektedir.	0,0	0,0	46,0	32,0	22,0	100,0
Çalışanların sorunlarını daha kısa sürede çözebilmek amacıyla kalite çemberleri, proje grupları gibi takımlar bulunmaktadır.	8,0	6,0	34,0	46,0	6,0	100,0
İşletmemizin çevredeki değişimlere adaptasyonu için çalışmalar yapılmaktadır.	0,0	4,0	36,0	46,0	14,0	100,0
Çalışanların bireysel gelişimlerine imkan sağlanmaktadır.	0,0	2,0	26,0	50,0	22,0	100,0
İş tanımları ve iş gerekleri üst yönetim tarafından açık ve net olarak belirlenmektedir.	0,0	0,0	32,0	34,0	34,0	100,0
İşletmemizde çalışma süreçleri ile ilgili çalışanların görüşleri alınmaktadır.	4,0	4,0	34,0	34,0	24,0	100,0
Çalışanlar çalışma süreçleri içerisinde risk almaktan kaçınmazlar.	4,0	2,0	40,0	34,0	20,0	100,0
Çalışanların performansları değerlendirilerek dikkate alınmaktadır.	6,0	0,0	28,0	30,0	36,0	100,0
İşletmemizin genel amaçları çalışanlar tarafından bilinmektedir.	0,0	2,0	18,0	40,0	40,0	100,0
İşletmenin misyon ve vizyonu tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	0,0	2,0	20,0	28,0	50,0	100,0
İşletmemizde yenilik yapmak ve hizmet tasarımıyla bulunmak isteyen departmanlara istenilen maddi ve manevi destek sağlanmaktadır.	6,0	0,0	32,0	32,0	30,0	100,0
Çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili gerekli maddi ve manevi kaynaklar sağlanarak verimliliklerinin artırılmasına özen gösterilmektedir.	4,0	4,0	22,0	36,0	34,0	100,0
İşletmemizde gerekli görüldüğünde yetki devri ile sorunlar hızla çözümlenebilmektedir.	0,0	2,0	32,0	28,0	38,0	100,0
Yöneticiler çalışanların sorunlarıyla birebir ilgilenmektedir.	4,0	6,0	30,0	30,0	30,0	100,0
Çalışanların kendini geliştirebilmesi için hizmet içi eğitim seminerleri verilmektedir.	4,0	0,0	32,0	30,0	34,0	100,0
İşletmemizde üstten-asta ve asttan-üste olmak üzere çok yönlü bir iletişim vardır.	4,0	10,0	38,0	18,0	30,0	100,0
İşletmemizde belirli dönemlerde iş akışları kontrol edilerek gerektiğinde yenilenir.	4,0	2,0	30,0	36,0	28,0	100,0
İşletmemizde çalışanların yeniliğe bakış açılarına önem verilmektedir.	4,0	2,0	34,0	26,0	34,0	100,0
İşletmemizde yapılan değişimler çalışanlar tarafından çok çabuk benimsenmektedir.	4,0	6,0	24,0	42,0	24,0	100,0
İşletmemiz çevre kirliliğini azaltma yönünde çalışmalar yapmaktadır.	4,0	2,0	26,0	28,0	40,0	100,0

İşletmeci Firmanın Özelliği	Holding					
Yenilik Yönetimi ve Yenilik Kültürü Tutumları	Hiç Önemli Yok	Kısmen Önemli	Oldukça Önemli	Büyük Ölçüde Önemli	Çok Önemli	Toplam
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
İşletmemizde kısa, orta ve uzun vadeli planlar belirlenmiştir.	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
Yöneticiler, liderlik anlayışıyla hareket etmektedir.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Çalışanların, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri imkanlar verilmektedir.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Çalışanlar takım çalışmasına özendirilmektedir.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Çalışanlar kendilerini takımın bir parçası olarak görürler.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Çalışanlara, yönetim tarafından hak ettikleri değer verilmektedir.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Çalışanların fikirleri yönetim tarafından dikkate alınarak dinlenmektedir.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Çalışanların sorunlarını daha kısa sürede çözebilmek amacıyla kalite çemberleri, proje grupları gibi takımlar bulunmaktadır.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
İşletmemizin çevredeki değişimlere adaptasyonu için çalışmalar yapılmaktadır.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Çalışanların bireysel gelişimlerine imkan sağlanmaktadır.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
İş tanımları ve iş gerekleri üst yönetim tarafından açık ve net olarak belirlenmektedir.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
İşletmemizde çalışma süreçleri ile ilgili çalışanların görüşleri alınmaktadır.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Çalışanlar çalışma süreçleri içerisinde risk almaktan kaçınılmazlar.	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
Çalışanların performansları değerlendirilerek dikkate alınmaktadır.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
İşletmemizin genel amaçları çalışanlar tarafından bilinmektedir.	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
İşletmenin misyon ve vizyonu tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
İşletmemizde yenilik yapmak ve hizmet tasarımıyla bulunmak isteyen departmanlara istenilen maddi ve manevi destek sağlanmaktadır.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili gerekli maddi ve manevi kaynaklar sağlanarak verimliliklerinin artırılmasına özen gösterilmektedir.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
İşletmemizde gerekli görüldüğünde yetki devri ile sorunlar hızla çözümlenebilmektedir.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Yöneticiler çalışanların sorunlarıyla birebir ilgilenmektedir.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Çalışanların kendini geliştirebilmesi için hizmet içi eğitim seminerleri verilmektedir.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
İşletmemizde üstten-asta ve astan-üste olmak üzere çok yönlü bir iletişim vardır.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
İşletmemizde belirli dönemlerde iş akışları kontrol edilerek gerektiğinde yenilenir.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
İşletmemizde çalışanların yeniliğe bakış açılarına önem verilmektedir.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
İşletmemizde yapılan değişimler çalışanlar tarafından çok çabuk benimsenmektedir.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
İşletmemiz çevre kirliliğini azaltma yönünde çalışmalar yapmaktadır.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0

Tablo 61: Yenilik Kültürü Korelasyon Tablosu

Yenilik Kültürü Tutum Ölçütleri	İşletmemizde yapılan değişimler çalışanlar tarafından çok çabuk benimsenmektedir.	İşletmemizin çevredeki değişimlere adaptasyonu için çalışmalar yapılmaktadır.	Çalışanların bireysel gelişimlerine imkan sağlanmaktadır.	Çalışanlar çalışma süreçleri içerisinde risk almaktan kaçınılmazlar.	İşletmemizde yenilik yapmak ve hizmet tasarımı bulunduk isteyen departmanlara istenilen maddi ve manevi destek sağlanmaktadır.	İşletmemizde yeniliğe bakış açılarına önem verilmektedir.	İşletmemizde yapılan değişimler çalışanlar tarafından çok çabuk benimsenmektedir.
Çalışanların, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri imkanlar verilmektedir.	1,0000	0,4187	0,4494	0,2107	0,5172	0,5512	0,4198
İşletmemizin çevredeki değişimlere adaptasyonu için çalışmalar yapılmaktadır.		1,0000	0,6631	0,5584	0,4710	0,6875	0,6843
Çalışanların bireysel gelişimlerine imkan sağlanmaktadır.			1,0000	0,3747	0,5842	0,5291	0,4321
Çalışanlar çalışma süreçleri içerisinde risk almaktan kaçınılmazlar.				1,0000	0,4822	0,5803	0,6458
İşletmemizde yenilik yapmak ve hizmet tasarımı bulunduk isteyen departmanlara istenilen maddi ve manevi destek sağlanmaktadır.					1,0000	0,5587	0,6286
İşletmemizde çalışanların yeniliğe bakış açılarına önem verilmektedir.						1,0000	0,8417
İşletmemizde yapılan değişimler çalışanlar tarafından çok çabuk benimsenmektedir.							1,0000

İşletmelerin yenilikleri kabul edip uygulayabilme ve yeni hizmet tasarımlarını geliştirebilme seviyelerinin, yenilik kültürü tutumlarına bağlı olarak yenilikçilik düzeylerinin mevcut durumu ile gerçekleştirilmesinin belirlenmesinde en iyi göstergeleri ortaya koyacağı düşünülen değişkenler arasında korelasyon sonucunda aralarında dikkat çekici ilişki görülen değişkenler içinde regresyon analizi yapılmıştır.

Analizde kullanılan değişkenler:

- Çalışanların yaratıcılıklarını gösterebilecekleri imkanlar
- İşletmenin çevredeki değişimlere adaptasyonu için yaptığı çalışmalar
- Çalışanların bireysel gelişim imkanları
- Çalışma süreçleri içerisinde risk alma durumu

- Yenilik yapmak ve hizmet tasarımı bulmak isteyenlere maddi ve manevi desteğin sağlanması
- Çalışanların yeniliğe bakış açılarına önem verilme durumu
- Değişimlerin çalışanlar tarafından benimsenme durumu

Tablo-61’de yenilik kültürü tutum ölçütleri değerlendirilerek korelasyon ilişkisi incelenmiştir.

Değişimlerin çalışanlar tarafından benimsenme durumu ile çalışanların yeniliğe bakış açılarına önem verilme durumu oranı arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup, korelasyon değeri $R=0,8417$ ’dir.

İşletmenin çevredeki değişimlere adaptasyonu için yaptığı çalışmalar ile değişimlerin çalışanlar tarafından benimsenme durumu arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup korelasyon değeri $R=0,6843$ ’dür.

Çalışma süreçleri içerisinde risk alabilme ile çalışanların bireysel gelişim imkanları arasında doğrusal yönlü düşük oranda anlamlı bir ilişki olup korelasyon değeri $R=0,3747$ ’dir.

Çalışma süreçleri içerisinde risk alma durumu ile çalışanların yaratıcılıklarını gösterebilecekleri imkanlar arasında doğrusal yönlü düşük oranda anlamlı bir ilişki olup korelasyon değeri $R=0,2107$ ’dir.

Değişimlerin çalışanlar tarafından benimsenme durumu ile çalışma süreçleri içerisinde risk alma durumu arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup korelasyon değeri $R=0,6458$ ’dir.

İşletmenin çevredeki değişimlere adaptasyonu için yaptığı çalışmalar ile çalışanların yeniliğe bakış açılarına önem verilme durumu arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup korelasyon değeri $R=0,6875$ ’dir.

Çalışanların bireysel gelişim imkanları ile yenilik yapma ve hizmet tasarımı bulunduk isteyenlere maddi ve manevi desteğin sağlanması arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup korelasyon değeri $R=0,5842$ 'dir.

Elde edilen bulgulara göre işletmelerin yenilik kültürüne ilişkin tutumları ve yenilikçi örgüt modeli üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla seçilen yedi değişkenin regresyon analizleri ve açıklamaları EK-2 de ayrıntılı olarak verilmiştir.

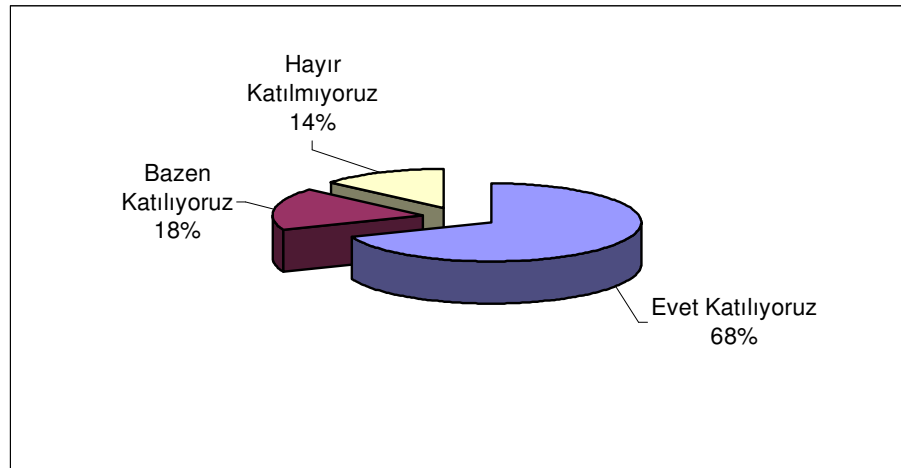
4.7.6. Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Yapısı İle İlgili Bilgiler

Elde edilen bulgular; fuarlara katılım durumu, örgüt kültürü, müşteri memnuniyeti anketleri başlıkları altında incelenmiştir.

Tablo 62: Ulusal Fuarlara Katılma Durumu

Ulusal Fuara Katılma Durumu	Değer	Yüzde
Evet Katılıyoruz	51	68,9
Bazen Katılıyoruz	13	17,6
Hayır Katılmıyoruz	10	13,5
Toplam	74	100,0

Grafik 26: Ulusal Fuarlara Katılma Durumu

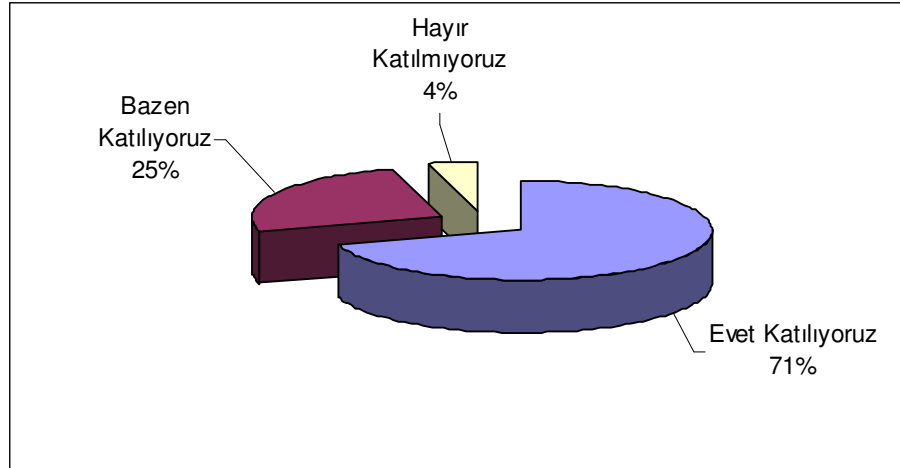


Anketin yapıldığı işletmelerin ulusal fuarlara katılma durumları Tablo-62’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %68.9’u ulusal fuarlara katıldığını, %17.6’sı bazen ulusal fuarlara katıldığını ve %13.5’i ulusal fuarlara katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 63: Uluslar arası Fuarlara Katılma Durumu

Uluslar arası Fuar Katılma Durumu	Değer	Yüzde
Evet Katılıyoruz	50	67,6
Bazen Katılıyoruz	18	24,3
Hayır Katılmıyoruz	3	4,1
Toplam	74	100,0

Grafik 27: Uluslar arası Fuarlara Katılma Durumu



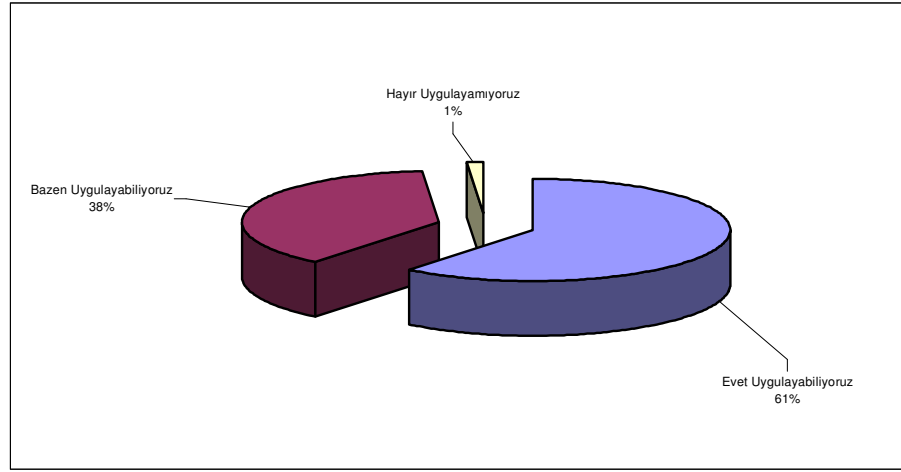
Anketin yapıldığı işletmelerin uluslararası fuarlara katılma durumları Tablo-63’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %67.6’sı uluslararası fuarlara katıldığını, %24.3’ü bazen uluslararası fuarlara katıldığını ve %4.1’i uluslararası fuarlara katılmadığını belirtmiştir.

Elde edilen bulgulara göre işletmelerin uluslar arası ve ulusal fuarlara katılım oranının fazlalığı yenilikçi bir örgüt yapısına yatkın olduklarının ve farklılaştırma stratejileri oluşturabilme yeteneği olabileceğini göstermektedir.

Tablo 64: Fuardaki Yenilikleri Uygulayabilme Durumu

Yenilikleri Uygulayabilme Durumu	Değer	Yüzde
Evet Uygulayabiliyoruz	45	60,8
Bazen Uygulayabiliyoruz	28	37,8
Hayır Uygulayamıyoruz	1	1,4
Toplam	74	100,0

Grafik 28: Fuardaki Yenilikleri Uygulayabilme Durumu



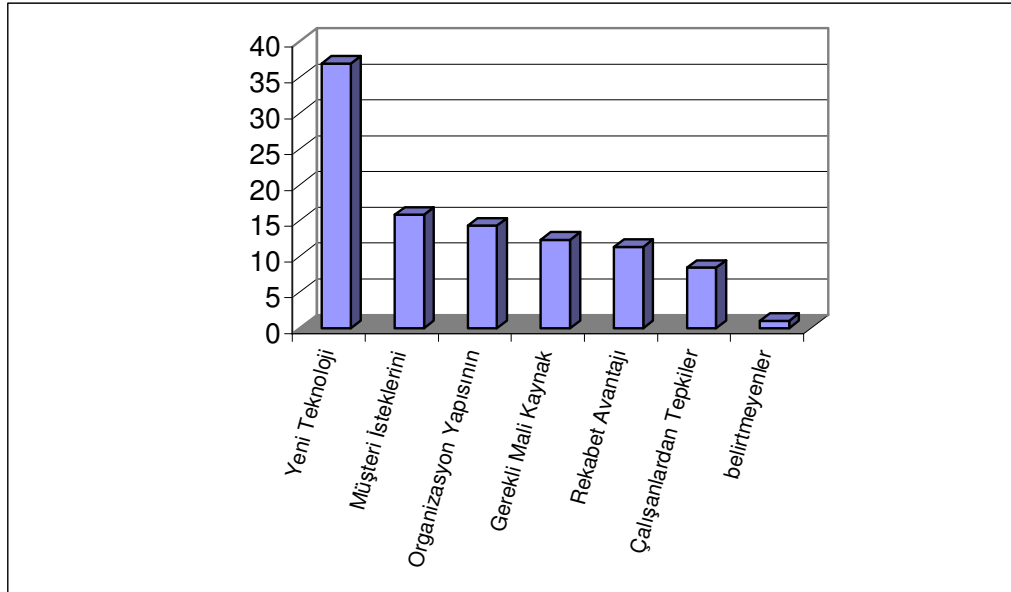
Katılan fuarlardaki yenilikleri uygulayabilme durumları Tablo-64’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %60.8’i katılmış oldukları fuarlardaki yenilikleri uygulayabildiklerini, %37.8’i bazen uygulayabildiklerini ve %1.4’ü katılmış oldukları fuarlardaki yenilikleri uygulayamadıklarını belirtmiştir.

Ankete katılan yöneticilerin katılmış oldukları ulusal ve uluslar arası fuarlardaki yenilikleri kendi işletmelerinde uygulayabildiklerini belirtmeleri aynı zamanda işletmenin yenilik kültürü ve yenilikçi örgüt modeli hakkında bilgi vermekte yardımcı olmaktadır.

Tablo 65: Yenilikleri Uygulayamama Nedenleri

Yenilikleri Uygulayamama Nedenleri	Yüzde
Yenilikleri uygulayamama nedenini belirtmeyenler	1,0
Organizasyon Yapısının Uygun Olmaması	14,3
Rekabet Avantajında Etkili Olmaması	11,3
Gerekli Mali Kaynağın Olmaması	12,3
Çalışanlardan Tepkiler Gelmesi	8,4
Müşteri İsteklerini Karşılayamaması	15,8
Yeni Teknoloji Gerektirmesi	36,9
Toplam	100,0

Grafik 29: Yenilikleri Uygulayamama Nedenleri



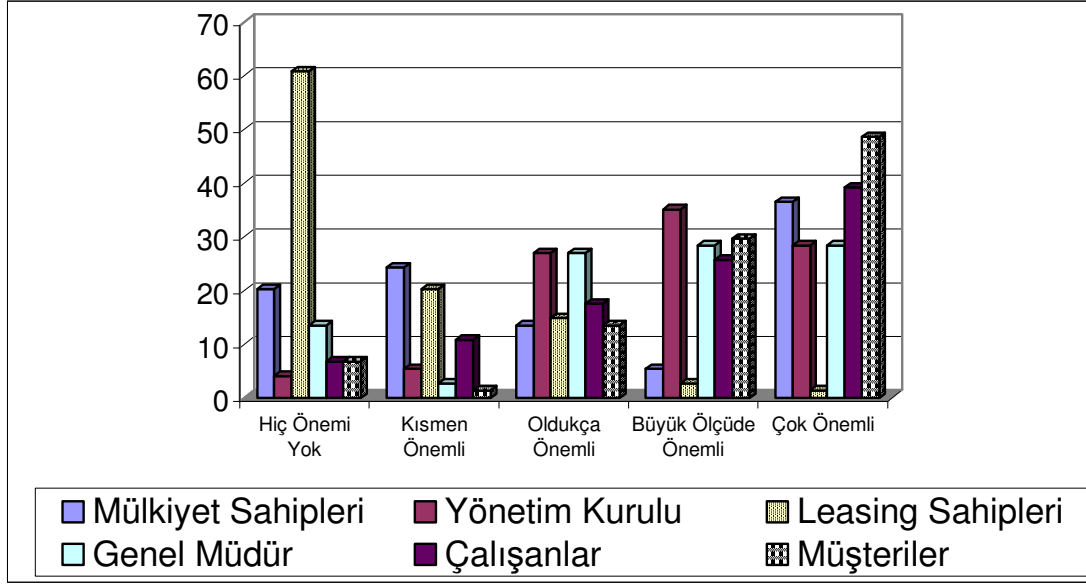
Ankete katılan işletmelerin yenilikleri uygulayamama nedenleri Tablo-65’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %36.9’u yenilikleri yeni teknoloji gerektirdiğinden dolayı uygulayamadığını belirtirken, %15.8’i müşteri isteklerini karşılayamaması ve %14.3’ü organizasyon yapısının uygun olmamasından dolayı yenilikleri uygulayamadıklarını belirtmektedir.

Elde edilen bulgulara göre işletmeler yeniliği daha çok ürün yeniliği olarak algıladıklarından dolayı süreç yeniliklerinin önemini vurgulamamaktadır.

Tablo 66: Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Etki Eden Faktörlerin Durumu

Örgüt Kültürünün Oluşmasındaki Etki Dereceleri	Mülkiyet Sahipleri	Yönetim Kurulu	Leasing Sahipleri	Genel Müdür	Çalışanlar	Müşteriler
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Hiç Önemi Yok	20,3	4,1	60,8	13,5	6,8	6,8
Kısmen Önemli	24,3	5,4	20,3	2,7	10,8	1,4
Oldukça Önemli	13,5	27,0	14,9	27,0	17,6	13,5
Büyük Ölçüde Önemli	5,4	35,1	2,7	28,4	25,7	29,7
Çok Önemli	36,5	28,4	1,4	28,4	39,2	48,6
Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Grafik 30: Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Etki Eden Faktörlerin Durumu



Ankete katılan işletmelerde örgüt kültürünün oluşturulmasında yönetimin etki derecelerine göre dağılım Tablo-66’da verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %24.3’ü mülkiyet sahiplerinin kısmen önemli olduğunu belirtirken %5.4’ü çok önemli olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin %35.1’i yönetim kurulunun büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken %4.1’i hiç önemi olmadığını belirtmiştir. İşletmelerin %60.8’i leasing sahiplerinin hiç önemi olmadığını belirtirken %1.4’ü çok önemli olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin %28.4’ü genel müdürlerin örgüt kültürünün oluşmasında büyük ölçüde ve çok önemli olduğunu belirtirken %2.7’si kısmen önemli olduğunu belirtmiştir.

İşletmelerin %39.2'si çalışanların örgüt kültürünün çok önemli olduğunu belirtirken %6.8'i hiç önemi olmadığını belirtmiştir. İşletmelerin %48.6'sı müşterilerin çok önemli olduğunu belirtirken %1.4'ü ise kısmen önemli olduğunu belirtmiştir.

Elde edilen bulgulardan sırasıyla müşterilerin ve çalışanların örgüt kültürünün oluşturulmasında etkili olması konaklama işletmelerinin çoğunun Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını tamamlamış olmalarından kaynaklanmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin gereği olan iç ve dış müşteri memnuniyeti esasına dayalı olarak oluşturulan örgüt yapısının etkileri rahatlıkla görülmektedir.

Tablo 67: İşletmeci Firmanın Özellikleri ve Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Etki Durumu Arasındaki İlişki

İşletmeci Firmanın Özellikleri	Uluslar arası Zincir					Ulusal Zincir					Şahıs Şirketi					Holding					Toplam
Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Etki Durumu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Mülkiyet Sahipleri	57,1	0,0	0,0	0,0	42,9	20,0	6,7	0,0	26,7	46,7	16,0	34,0	16,0	0,0	34,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
Yönetim Kurulu	0,0	0,0	0,0	57,1	42,9	13,3	6,7	20,0	26,7	33,3	2,0	6,0	30,0	36,0	26,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
Leasing Sahipleri	42,9	57,1	0,0	0,0	0,0	66,7	6,7	6,7	13,3	6,7	60,0	20,0	20,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Genel Müdür	57,1	0,0	0,0	0,0	42,9	6,7	0,0	20,0	40,0	33,3	10,0	4,0	30,0	30,0	26,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
Çalışanlar	0,0	0,0	42,9	0,0	57,1	0,0	40,0	20,0	26,7	13,3	10,0	4,0	10,0	30,0	46,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
Müşteriler	0,0	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0	6,7	26,7	40,0	26,7	10,0	0,0	8,0	26,0	56,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0

1.Hiç Önemi Yok.

2.Kısmen Önemli.

3.Oldukça Önemli.

4.Büyük Ölçüde Önemli.

5.Çok Önemli.

İşletmeci firmanın özellikleri ve örgüt kültürünün oluşmasında etki durumu arasındaki ilişki Tablo-67’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; mülkiyet sahiplerinin örgüt kültürünün oluşmasında uluslar arası zincir otellerin %57.1’i hiç öneminin olmadığını belirtirken, ulusal zincir otellerin %46.7’si ve şahıs otellerinin %34’ü çok önemli olduğunu ve holding otellerin %100’ü oldukça önemli olduğunu belirtmektedir. Yönetim kurulunun örgüt kültürünün oluşmasında uluslar arası zincir otellerin %57.1’i ve şahıs otellerin %36’sı büyük ölçüde öneminin olduğunu belirtirken, ulusal zincir otellerin %33.3’ü çok önemli olduğunu ve holding otellerin %100’ü oldukça önemli olduğunu belirtmektedir. Leasing sahiplerinin örgüt kültürünün oluşmasında uluslar arası zincir otellerin %57.1’i kısmen önemli olduğunu belirtirken, ulusal zincir otellerin %66.7’si, şahıs otellerinin %60’ı ve holding otellerin %100’ü hiç önemi olmadığını belirtmektedir. Genel müdürün örgüt kültürünün oluşmasında uluslar arası zincir otellerin %57.1’i hiç öneminin olmadığını belirtirken, ulusal zincir otellerin %40’ı ve şahıs otellerinin %30’u büyük ölçüde önemli olduğunu ve holding otellerin %100’ü oldukça önemli olduğunu belirtmektedir. Çalışanların örgüt kültürünün oluşmasında uluslar arası zincir otellerin %57.1’i ve şahıs otellerinin %46’sı çok önemli olduğunu belirtirken, ulusal zincir otellerin %40’ı kısmen önemli olduğunu ve holding otellerin %100’ü oldukça önemli olduğunu belirtmektedir. Müşterilerin örgüt kültürünün oluşmasında uluslar arası zincir otellerin %57.1’i ve şahıs otellerinin %56’sı çok önemli olduğunu belirtirken, ulusal zincir otellerin %40’ı büyük ölçüde önemli olduğunu ve holding otellerin %100’ü oldukça önemli olduğunu belirtmektedir.

Elde edilen bulgulardan işletmelerin firma özelliklerine göre örgüt kültürünü oluşturabilecek faktörlerin etki derecelerindeki değişkenlik gözlenmektedir. Ulusal zincir otellerde %46.7 oranında mülkiyet sahiplerinin etkisinin fazla olması aynı zamanda örgüt kültürünü de etkilemektedir.

Tablo 68: Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında ve İşletmenin Amaçlarında Etki Eden Faktörlerin Arasındaki İlişki

Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Etki Eden Faktörler	Mülkiyet Sahipleri					Yönetim Kurulu					Genel Müdür					Çalışanlar					Toplam
İşletmenin Amaçlarında Etki Eden Faktörler	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
En yüksek karı elde edebilme	0,0	13,3	46,7	13,3	26,7	7,9	13,2	31,6	31,6	15,8	0,0	10,0	40,0	5,0	45,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
Rekabet koşulları dikkate alınarak lider işletme olabilme	0,0	33,3	6,7	40,0	20,0	2,6	21,1	28,9	18,4	28,9	0,0	5,0	25,0	20,0	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Müşterinin tam memnuniyetini sağlayabilme	0,0	0,0	0,0	20,0	80,0	2,6	5,3	5,3	31,6	55,3	0,0	0,0	0,0	20,0	80,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Yeni teknolojiyi kullanarak sürekli gelişim sağlayabilme	0,0	0,0	33,3	60,0	6,7	0,0	0,0	13,2	50,0	36,8	0,0	0,0	10,0	20,0	70,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0

1.Hiç Önemi Yok.

2.Kısmen Önemli.

3.Oldukça Önemli.

4.Büyük Ölçüde Önemli.

5.Çok Önemli.

Örgüt kültürünün oluşmasında etki eden faktörler ve işletmenin amaçlarında etki eden faktörlerin arasındaki ilişki Tablo-68’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmenin amaçlarına etki eden faktörlerden olan en yüksek karı elde edebilmeyi mülkiyet sahipleri %46.7 oranında oldukça önemli olduğunu belirtirken, yönetim kurulu %31.6 oranında oldukça ve büyük ölçüde önemli olduğunu, genel müdürler %45 oranında çok önemli olduğunu ve çalışanlar ise %100 oranında oldukça önemli olarak belirtmektedir. İşletmenin amaçlarına etki eden faktörlerden olan rekabet koşullarının dikkate alınarak lider işletme olabilme özelliğinin mülkiyet sahipleri %40 oranında büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken, yönetim kurulu %28.9 oranında oldukça ve çok önemli olduğunu, genel müdürler %50 oranında ve çalışanlar ise %100 oranında çok önemli olarak belirtmektedir. İşletmenin amaçlarına etki eden faktörlerden olan gelen misafirlerin konaklama süresince tam memnuniyetinin sağlanabilmesi özelliğini mülkiyet sahipleri %80, yönetim kurulu %55.3, genel müdürler %80 ve çalışanlar ise %100 oranında çok önemli olarak belirtmektedir. İşletmenin amaçlarına etki eden faktörlerden olan yeni teknolojileri kullanmayı geliştirerek uzun dönemde sürdürülebilir bir gelişme sağlayabilme özelliğini mülkiyet sahipleri %60 ve yönetim kurulu %50 oranında büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken, genel müdürler %70 oranında çok önemli olduğunu ve çalışanlar ise %100 oranında oldukça önemli olarak belirtmektedir.

Tablo 69: Yeniliklerin Gerçekleştirilmesi İçin Örgüt Yapısında Yaşanması Gereken Değişimlerin Gereklilik

Yeniliklerin Gerçekleştirilmesi İçin Örgüt Yapısında Yaşanması Gereken Değişimlerin Gereklilik Dereceleri	Hiç Önemi Yok	Kısmen Önemli	Oldukça Önemli	Büyük Ölçüde Önemli	Çok Önemli	Toplam
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Bilgi teknolojilerinin kullanımı ile örgüt yapısının daha az kademedan oluşan bir yapıya dönüşmesi	4,1	17,6	33,8	28,4	16,2	100,0
Geleneksel sistemler yerine performansı ve bilgiye dikkate alan, yenilikçi çalışmalara uygun yapıya dönüşmesi	0,0	8,1	32,4	36,5	23,8	100,0
Sürekli gelişim ve yenilenmenin hedef olarak ortaya koyduğu yapıya dönüşmesi	0,0	5,4	35,1	37,8	21,6	100,0
Bilgiye dayanan katılımcı yönetim anlayışına dönüşmesi	0,0	12,2	29,7	28,4	29,7	100,0
Bilgi teknolojilerinin kullanımı ile bilgi ve yenilikler geniş bir yapıya yayılarak öğrenen örgütlere dönüşmesi	0,0	8,1	44,6	28,4	18,9	100,0
Dikey iletişime paralel olarak yatay iletişime yer veren yalın bir yapıya dönüşmesi	0,0	14,9	36,5	32,4	16,2	100,0
Başka kuruluşlarla işbirliği yaparak hizmetlerin dışarıdan satın alındığı bir yapıya dönüşmesi	10,8	20,3	32,4	29,7	6,8	100,0
Hiyerarşik yapı yerine müşterilerle ilişkiler doğrultusunda çalışma gruplarının oluştuğu bir yapıya dönüşmesi	2,7	9,5	37,8	24,3	25,7	100,0

İşletmelerin yenilikleri gerçekleştirebilmeleri için örgüt yapıları içerisinde yaşanması gereken değişimlerle ve gereklilik derecelerinin durumu Tablo-69'da verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi, işletmelerin %33.8'i bilgi teknolojilerinin kullanımı ile örgüt yapısının daha az kademedan oluşan bir yapıya dönüşmesinin yeniliklerin gerçekleştirilebilmesinde oldukça önemli olduğunu belirtirken, %4.1'i hiç önemi olmadığını belirtmektedir. İşletmelerin %36.5'i geleneksel sistemler yerine performansı ve bilgiyi dikkate alan, yeniliklere açık örgütsel çalışmaya uygun yönetsel sistemlere dönüşmesinin yeniliklerin gerçekleştirilebilmesinde büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken, %8.1'i kısmen önemi olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %37.8'i sürekli gelişim ve yenilenmenin hedef olarak ortaya konulduğu yapısal bir dönüşümün yeniliklerin gerçekleştirilebilmesinde büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken, %5.4'ü kısmen önemi olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %29.7'si bilgiye dayanan katılımcı yönetim anlayışına dönüşümün yeniliklerin gerçekleştirilebilmesinde oldukça önemli ve çok önemli olduğunu belirtirken, %12.2'si kısmen önemi olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %44.6'sı çalışanların bilgi teknolojilerini kullanımı ile bilgi ve yeniliklerin daha geniş bir yapıya yayılarak öğrenen organizasyonlara dönüşmesinin yeniliklerin gerçekleştirilebilmesinde oldukça önemli olduğunu belirtirken, %8.1'i kısmen önemi olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %36.5'i örgüt yapısı içerisinde dikey iletişime paralel olarak yatay iletişime yer veren yalın bir yapıya dönüşmesinin yeniliklerin gerçekleştirilebilmesinde oldukça önemli olduğunu belirtirken, %14.9'u kısmen önemi olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %32.4'ü başka kuruluşlarla işbirliği yaparak bazı hizmetlerin dışarıdan satın alınabildiği bir yapıya dönüşmesinin yeniliklerin gerçekleştirilebilmesinde oldukça önemli olduğunu belirtirken, %6.8'i çok önemli olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %37.8'i hiyerarşik bir yapıdan çok müşterilerle ilişkiler çerçevesinde çalışma grupları oluşturulan bir yapıya dönüşmesinin yeniliklerin gerçekleştirilebilmesinde oldukça önemli olduğunu belirtirken, %2.7'si hiç önemi olmadığını belirtmektedir.

Tablo 70: Yenilik Yönetimi ve Örgüt Kültürü Ölçütleri

Yenilik Yönetimi ve Yenilik Örgüt Kültürü Ölçütleri	Yöneticiler, liderlik anlayışıyla hareket etmektedir.	Çalışanlar takım çalışmasına özendirilmektedir.	Çalışanlar kendilerini takımın bir parçası olarak görürler.	Çalışanlara, yönetim tarafından hak ettikleri değer verilmektedir.	Çalışanların fikirleri yönetim tarafından dikkate alınarak dinlenmektedir.	İş tanımları ve iş gerekleri üst yönetim tarafından açık ve net olarak belirlenmektedir.	İşletmemizde gerekli görüldüğünde yetki devri ile sorunlar hızla çözümlenebilmektedir.	İşletmemizde üstten-asta ve asttan-üste olmak üzere çok yönlü bir iletişim vardır.
Yöneticiler, liderlik anlayışıyla hareket etmektedir.	1,0000	0,4927	0,3518	0,3758	0,3471	0,5219	0,5099	0,3327
Çalışanlar takım çalışmasına özendirilmektedir.		1,0000	0,8043	0,6749	0,3200	0,5798	0,6243	0,4485
Çalışanlar kendilerini takımın bir parçası olarak görürler.			1,0000	0,7482	0,3426	0,6191	0,5931	0,4251
Çalışanlara, yönetim tarafından hak ettikleri değer verilmektedir.				1,0000	0,4822	0,6179	0,7272	0,4475
Çalışanların fikirleri yönetim tarafından dikkate alınarak dinlenmektedir.					1,0000	0,5061	0,4181	0,6957
İş tanımları ve iş gerekleri üst yönetim tarafından açık ve net olarak belirlenmektedir.						1,0000	0,4675	0,4719
İşletmemizde gerekli görüldüğünde yetki devri ile sorunlar hızla çözümlenebilmektedir.							1,0000	0,3437
İşletmemizde üstten-asta ve asttan-üste olmak üzere çok yönlü bir iletişim vardır.								1,0000

İşletmelerin yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü geliştirebilme seviyelerinin, yenilik yönetimi tutumlarına bağlı olarak yenilikçi örgüt kültürü düzeylerinin mevcut durumu ile gerçekleştirilmesinin belirlenmesinde en iyi göstergeleri ortaya koyacağı düşünülen değişkenler arasında korelasyon sonucunda aralarında dikkat çekici ilişki görülen değişkenler içinde regresyon analizi yapılmıştır.

Analizde kullanılan değişkenler:

- Yöneticilerin, liderlik anlayışı
- Çalışanların takım çalışmasına özendirilmesi
- Çalışanların kendilerini takımın parçası olarak görmesi
- Çalışanlara değer verilmesi
- Çalışanların fikirlerinin dikkate alınması

- İş tanımları ve iş gereklerinin tanımlanmış olması
- Yetki devrinin olması
- Çok yönlü iletişimin olması

Tablo-77’de yenilik yönetimi ve örgüt kültürü ölçütleri değerlendirilerek korelasyon ilişkisi incelenmiştir.

Çalışanların takım çalışmasına özendirilmesi ile çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmeleri arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup korelasyon değeri $R=0,8043$ ’dir

Yöneticilerin liderlik anlayışıyla hareket etmesi ile çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmeleri arasında doğrusal yönlü düşük bir ilişki olup korelasyon değeri $R=0,3518$ ’dir.

Çalışanlara yönetim tarafından hak ettiklerin değerin verilmesi ile çalışanların takım çalışmasına özendirilmesi arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup, korelasyon değeri $R=0,6749$ ’dur.

Çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görebilmesi ile yönetim tarafından hak ettikleri değerin verilmesi arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup, korelasyon değeri $R=0,7482$ ’dir.

Çalışanların takım çalışmasına özendirilmesi ile çalışanların fikirlerinin yönetim tarafından dikkate alınarak dinlenmesi arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup, korelasyon değeri $R=0,3200$ ’dır.

Sorunların kısa sürede çözülmesi amacıyla verilen yetki devri ile çalışanlara yönetim tarafından hak ettikleri değerin verilmesi arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup, korelasyon değeri $R=0,7272$ ’dir.

Çalışanların fikirlerinin yönetim tarafından dikkate alınarak dinlenmesi ile işletme içinde gelişen çok yönlü iletişim arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup, korelasyon değeri $R=0,6957$ ’dir.

Değerlerle ilgili regresyon analizleri ve açıklayıcı bulguları EK-2’de verilmiştir.

Tablo 71: Müşteri Memnuniyeti Anketinin Değerlendirilmesi

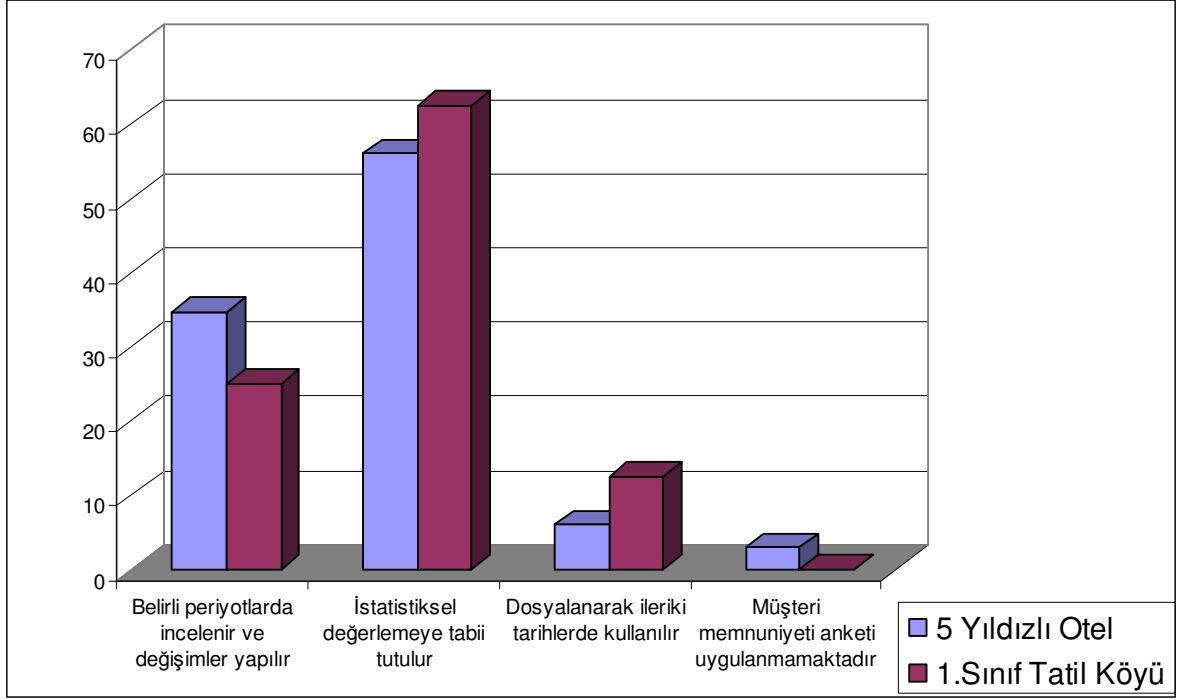
Müşteri Memnuniyeti Anketinin Değerlendirilmesi	Yüzde
Belirli periyotlarda incelenir ve değişimler yapılır	33,8
İstatistiksel değerlemeye tabii tutulur	56,8
Dosyalanarak ileriki tarihlerde kullanılır	6,8
Müşteri memnuniyeti anketi uygulanmamaktadır	2,7
Toplam	100,0

İşletmelerin müşteri memnuniyeti anketlerini değerlendirilmeleri ile ilgili dağılım Tablo-71’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %56.8’i istatistiksel değerlemeye tabi tutarak değerlendirdiklerini, %33.8’i belirli periyotlarda incelenip, değişimler yapıldığını ve %6.8’i dosyalanarak ileriki tarihlerde kullanılmak üzere kaldırıldığını belirtmiştir.

Tablo 72: İşletme Türü ve Müşteri Memnuniyeti Anketinin Değerlendirilmesi Arasındaki İlişki

İşletme Türü	5 Yıldızlı Otel	1.Sınıf Tatil Köyü
Müşteri Memnuniyeti Anketi Değerlendirilmesi	Yüzde	Yüzde
Belirli periyotlarda incelenir ve değişimler yapılır	34,8	25,0
İstatistiksel değerlemeye tabii tutulur	56,1	62,5
Dosyalanarak ileriki tarihlerde kullanılır	6,1	12,5
Müşteri memnuniyeti anketi uygulanmamaktadır	3,0	0,0
Toplam	100,0	100,0

Grafik 31: İşletme Türü ve Müşteri Memnuniyeti Anketinin Değerlendirilmesi Arasındaki İlişki



Ankete katılan işletmelerin işletme türü ve müşteri memnuniyeti anketinin değerlendirilmesi arasındaki ilişki Tablo-72’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; 5 yıldızlı otellerin %56.1’i müşteri memnuniyeti anketlerini istatistiksel değerlemeye tabi tutarak değerlendirdiklerini belirtirken, %3’ü müşteri memnuniyeti anketi uygulamadıklarını belirtmektedir. 1.sınıf tatil köylerinin %62.5’i müşteri memnuniyeti anketlerini istatistiksel değerlemeye tabi tutarak değerlendirdiklerini belirtirken, %12.5’i dosyalararak ileriki tarihlerde kullanmak üzere kaldırdıklarını belirtmektedir.

Tablo 73: İşletmeci Firmanın Özellikleri ve Müşteri Memnuniyeti Anketinin Değerlendirilmesi Arasındaki İlişki

İşletmeci Firmanın Özellikleri	Uluslar arası Zincir	Ulusal Zincir	Şahıs Şirketi	Holding
Müşteri Memnuniyeti Anketinin Değerlendirilmesi	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Belirli periyotlarda incelenir ve değişimler yapılır	0,0	53,3	34,0	0,0
İstatistiksel değerlemeye tabii tutulur	100,0	40,0	54,0	100,0
Dosyalararak ileriki tarihlerde kullanılır	0,0	6,7	8,0	0,0
Müşteri memnuniyeti anketi uygulanmamaktadır	0,0	0,0	4,0	0,0
Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0

Ankete katılan işletmelerin işletmeci firmalarının özellikleri ve müşteri memnuniyeti anketinin değerlendirilmesi arasındaki ilişki Tablo-73’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; uluslar arası zincir otellerin %100’ü müşteri memnuniyeti anketlerini istatistiksel değerlemeye tabi tutarak değerlendirdiklerini belirtmektedir. Ulusal zincir otellerin %53.3’ü müşteri memnuniyeti anketlerini belirli periyotlarda inceleyerek değişimler yaptıklarını belirtirken, %6.7’si dosyalayarak ileriki tarihlerde kullanmak üzere kaldırdıklarını belirtmektedir. Şahıs otellerin %54’ü müşteri memnuniyeti anketlerini istatistiksel değerlemeye tabi tutarak değerlendirdiklerini belirtirken, %4’ü ise müşteri memnuniyeti anketi uygulamadıklarını belirtmektedir. Holding otellerin %100’ü müşteri memnuniyeti anketlerini istatistiksel değerlemeye tabi tutarak değerlendirdiklerini belirtmektedir.

Tablo 74: Turizm Alanında Çıkan Kataloglarda Yer Alma Durumu

Kataloglarda Yer Alma Durumu	Evet	Hayır	Toplam
	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Ulusal Kataloglarda	62,2	37,8	100,0
Uluslar arası Kataloglarda	64,9	35,1	100,0

İşletmelerin turizm alanında çıkan kataloglarda yer alma durumları Tablo-74’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %62.2’si ulusal kataloglarda yer aldığını belirtirken, %37.8’i ulusal kataloglarda yer almadığını belirtmektedir. İşletmelerin %64.9’u uluslar arası kataloglarda yer aldığını belirtirken, %35.1’i uluslar arası kataloglarda yer almadığını belirtmektedir.

Tablo 75: İnsan Kaynaklarının Nitelik Düzeyi Belirleyicileri

İnsan Kaynaklarının Nitelik Düzeyi Belirleyicileri	Hiç Önemi Yok	Kısmen Önemli	Oldukça Önemli	Büyük Ölçüde Önemli	Çok Önemli	Toplam
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Teknolojiyi Kullanabilme	0,0	5,4	25,7	25,7	43,2	100,0
Mesleki Bilgi	0,0	1,4	13,5	17,6	67,6	100,0
Yabancı Dil Bilgisi	0,0	1,4	12,2	9,5	77,0	100,0
Yaratıcılık	0,0	4,1	21,6	33,8	40,5	100,0
İş Disiplini	0,0	0,0	20,3	23,0	56,8	100,0
Sorumluluk	0,0	0,0	18,9	27,0	54,1	100,0
Risk Alabilme	0,0	0,0	40,5	17,6	36,5	100,0

Ankete katılan yöneticilerin işletmelerindeki insan kaynaklarının nitelik ve kapasite düzeyini tespit etmek için hangi nitelik özelliklerine önem verdikleri ile ilgili dağılım Tablo-75’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; yöneticilerin %43.2’si çalışanların teknolojiyi kullanabilmelerinin çok önemli bir nitelik olduğunu belirtirken, %5.4’ü kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin %67.6’sı çalışanların mesleki bilgilerinin olmasının çok önemli bir nitelik olduğunu belirtirken, %1.4’ü kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin %77’si çalışanların yabancı dil bilgisinin olmasının çok önemli bir nitelik olduğunu belirtirken, %1.4’ü kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin %40.5’i çalışanların yaratıcı düşünceye sahip olabilmesinin çok önemli bir nitelik olduğunu belirtirken, %4.1’i kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin %56.8’i çalışanların iş disiplinine sahip olabilmesinin çok önemli bir nitelik olduğunu belirtirken, %20.3’ü oldukça önemli olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin %54.1’i çalışanların sorumluluk anlayışına sahip olabilmesinin çok önemli bir nitelik olduğunu belirtirken, %18.9’u oldukça önemli olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin %40.5’i çalışanların risk alabilme özelliğine sahip olabilmesinin oldukça önemli bir nitelik olduğunu belirtirken, %17.6’sı büyük ölçüde önemli olduğunu belirtmektedir.

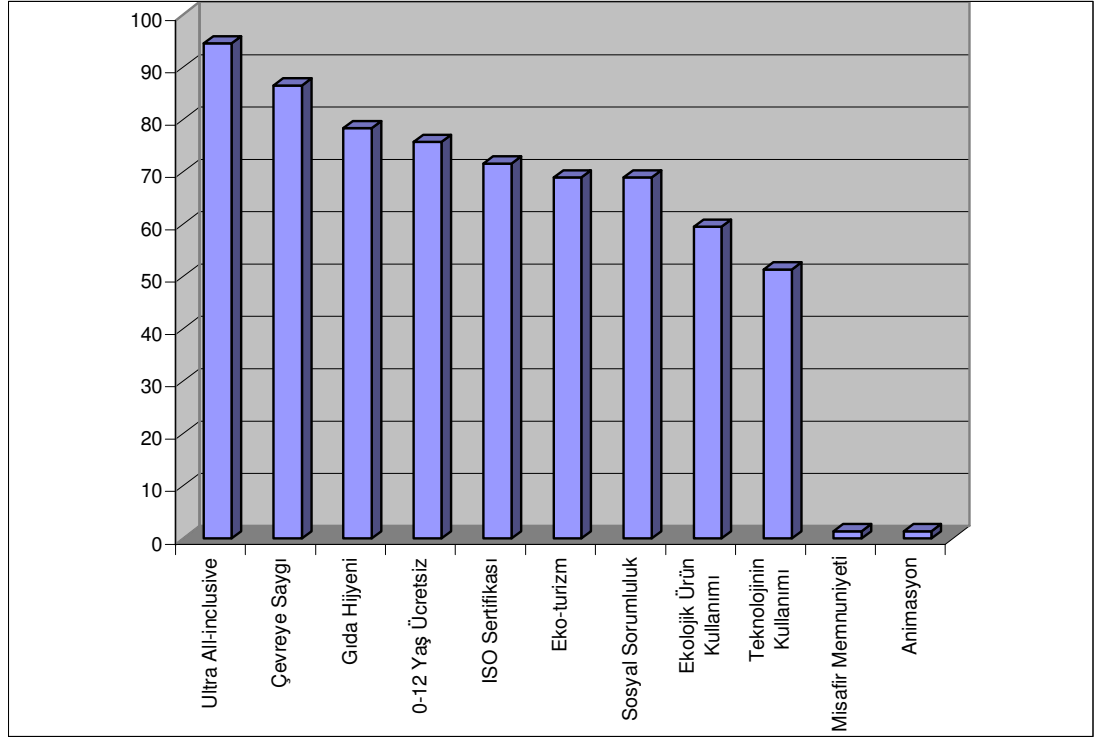
4.7.7. Hizmet Tasarımları İle İlgili Bilgiler

Hizmet tasarımları ile ilgili bulgular; tanıtımlarda ön plana çıkan hizmetler, yeni departman gerekliliği, yeni departman için isim önerileri, kullanılan hizmet tasarımları başlıkları altında incelenmiştir.

Tablo 76: Tanıtımlarda Ön Plana Çıkarılan Hizmetler

Tanıtımlarda Ön Plana Çıkarılan Hizmetler	Ön Plana Çıkarılmakta	Ön Plana Çıkarılmamakta	Toplam
	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Ultra All-inclusive	94,60	5,40	100,00
0-12 Yaş Ücretsiz	75,70	24,30	100,00
Çevreye Saygı	86,50	13,50	100,00
Gıda Hijyeni	78,40	21,60	100,00
ISO-9000 veya ISO-14000 Sertifikası	71,60	29,10	100,00
Eko-turizm	68,90	29,70	100,00
Teknolojinin Kullanımı	51,40	48,60	100,00
Sosyal Sorumluluk Bilinci	68,90	31,10	100,00
Ekolojik Ürün Kullanımı	59,50	40,50	100,00
Misafir Memnuniyeti	1,40	1,40	100,00
Animasyon(Aktivite Çeşitliliği)	1,40	1,40	100,00

Grafik 32: Tanıtımlarda Ön Plana Çıkarılan Hizmetler



İşletmelerin bulundukları pazarda yapmış oldukları tanıtımlarda ön plana çıkardıkları hizmetlerin durumları Tablo-76'da verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %94.60'ı ultra all-inclusive hizmetleri ön plana çıkarıldığını belirtmekte, %5.40'ı ön plana çıkarmadığını belirtmektedir. 0-12 yaş ücretsiz hizmetlerini tanıtımlarında kullanan %75.70 olmasına rağmen %24.30 oranında ön plana çıkarılmadığı belirtilmiştir. İşletmelerin %86.50'si çevreye saygıyı ön plana çıkardığını %13.50'si ise ön plana çıkarmadığını belirtmektedir. İşletmelerin %78.40'ı gıda hijyenini ön plana çıkardıklarını, %21.60'ı ön plana çıkarmadığını belirtmektedir. İşletmelerin %71.60'ı sahip oldukları ISO-9000 yada ISO 14000 sertifikalarını ön plana çıkardıklarını belirtirken, %29.10'u ön plana çıkarmadıklarını belirtmektedir. Eko_turizm hizmetini %68.90 işletme ön plana çıkardığını, %29.70'i ise ön plana çıkarmadığını belirtmektedir. Teknolojinin kullanımını ise %51.40 oranında işletmelerin ön plana çıkardıkları, %48.60 ön plana çıkarmadıkları belirtilmektedir. İşletmelerin %68.90'nı sosyal sorumluluk anlayışını ön plana çıkardıklarını belirtirken, %31.10'u ön plana çıkarmadığını belirtmektedir. Ekolojik ürünlerin kullanımını %59.50 oranında işletme ön plana çıkardığını %40.50 oranında işletme ise ön plana çıkarmadığını belirtmektedir. Müşteri memnuniyeti ve

animasyon(aktivite çeşitliliği) hizmetlerini %1.40 oranında işletme ön plana çıkardığını belirtmektedir.

Tablo 77: İşletme Türü ve Tanıtımlarda Ön Plana Çıkarılan Hizmetler Arasındaki İlişki

İşletme Türü	5 Yıldızlı Otel		1.Sınıf Tatil Köyü	
Tanıtımlarda Ön Plana Çıkarılan Hizmetler	Ön Plana Çıkarılmakta	Ön Plana Çıkarılmamakta	Ön Plana Çıkarılmakta	Ön Plana Çıkarılmamakta
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Ultra All-inclusive	93,9	6,1	100,0	0,0
0-12 Yaş Ücretsiz	74,2	25,8	87,5	12,5
Çevreye Saygı	87,9	12,1	75,0	25,0
Gıda Hijyeni	80,3	19,7	62,5	37,5
ISO-9000 veya ISO-14000 Sertifikası	71,2	28,8	75,0	25,0
Eko-turizm	69,7	29,3	62,5	37,5
Teknolojinin Kullanımı	50,0	50,0	62,5	37,5
Sosyal Sorumluluk Bilinci	69,7	30,3	62,5	37,5
Ekolojik Ürün Kullanımı	59,1	40,9	62,5	37,5
Misafir Memnuniyeti	1,50	98,5	87,5	12,5
Animasyon(Aktivite Çeşitliliği)	1,50	98,5	87,5	12,5

Ankete katılan işletmelerin, işletme türü ve tanıtımlarda ön plana çıkarılan hizmetler arasındaki ilişkileri Tablo-77’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; 5 yıldızlı otellerin %93.9’u tanıtımlarında ultra all-inclusive hizmetlerini ön plana çıkardıklarını belirtirken, %6.1’i ön plana çıkarmadıklarını belirtmektedir. 1.sınıf tatil köylerinin %100’ü tanıtımlarında ultra all-inclusive hizmetlerini ön plana çıkardıklarını belirtmektedir. 5 yıldızlı otellerin %74.2’si tanıtımlarında 0-12 yaş ücretsiz hizmetlerini ön plana çıkardıklarını belirtirken, %25.8’i ön plana çıkarmadıklarını belirtmektedir. 1.sınıf tatil köylerinin %87.5’i tanıtımlarında ultra all-inclusive hizmetlerini ön plana çıkardıklarını belirtirken, %12.5’i ön plana çıkarmadıklarını belirtmektedir. 5 yıldızlı otellerin %87.9’u tanıtımlarında çevreye saygıyı ön plana çıkardıklarını belirtirken, %12.1’i ön plana çıkarmadıklarını belirtmektedir. 1.sınıf tatil köylerinin %75’i tanıtımlarında çevreye saygıyı ön plana çıkardıklarını belirtirken, %25’i ön plana çıkarmadıklarını belirtmektedir.

5 yıldızlı otellerin %80.3'ü tanıtımlarında gıda hijyenini ön plana çıkardıklarını belirtirken, %19.7'si ön plana çıkarmadıklarını belirtmektedir. 1.sınıf tatil köylerinin %62.5'i tanıtımlarında gıda hijyenini ön plana çıkardıklarını belirtirken, %37.5'i ön plana çıkarmadıklarını belirtmektedir. 5 yıldızlı otellerin %71.2'si tanıtımlarında ISO-9000 yada ISO-14000 sertifikasyonlarını ön plana çıkardıklarını belirtirken, %28.8'i ön plana çıkarmadıklarını belirtmektedir. 1.sınıf tatil köylerinin %75'i tanıtımlarında ISO-9000 yada ISO-14000 sertifikasyonlarını ön plana çıkardıklarını belirtirken, %25'i ön plana çıkarmadıklarını belirtmektedir. 5 yıldızlı otellerin %69.7'si tanıtımlarında eko-turizmi ön plana çıkardıklarını belirtirken, %29.3'ü ön plana çıkarmadıklarını belirtmektedir. 1.sınıf tatil köylerinin %62.5'i tanıtımlarında eko-turizmi ön plana çıkardıklarını belirtirken, %37.5'i ön plana çıkarmadıklarını belirtmektedir. 5 yıldızlı otellerin %50'si tanıtımlarında teknoloji kullanımını ön plana çıkardıklarını belirtirken, %50'si ön plana çıkarmadıklarını belirtmektedir. 1.sınıf tatil köylerinin %62.5'i tanıtımlarında teknoloji kullanımını ön plana çıkardıklarını belirtirken, %37.5'i ön plana çıkarmadıklarını belirtmektedir. 5 yıldızlı otellerin %69.7'si tanıtımlarında sosyal sorumluluk bilincini ön plana çıkardıklarını belirtirken, %30.3'ü ön plana çıkarmadıklarını belirtmektedir. 1.sınıf tatil köylerinin %62.5'i tanıtımlarında sosyal sorumluluk bilincini ön plana çıkardıklarını belirtirken, %37.5'i ön plana çıkarmadıklarını belirtmektedir. 5 yıldızlı otellerin %59.1'i tanıtımlarında ekolojik ürün kullanımını ön plana çıkardıklarını belirtirken, %40.9'u ön plana çıkarmadıklarını belirtmektedir. 1.sınıf tatil köylerinin %62.5'i tanıtımlarında ekolojik ürün kullanımını ön plana çıkardıklarını belirtirken, %37.5'i ön plana çıkarmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 78: Yeni Departman Gerekliliği

Yeni Departman Gerekliliği	Yüzde
Evet Gerekıyor	59,5
Hayır Gerekmiyor	40,5
Toplam	100,0

İşletmelerin yenilikçi fikirler için yeni bir departman gerekliliği isteği ile ilgili durum Tablo-78'de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %59.5'i işletmelerinde yenilikçi fikirlerin geliştirilebilmesi için yeni departman gerektiğini

belirtirken, %40.5'i işletmelerinde yenilikçi fikirlerin geliştirilebilmesi için yeni bir departman gerekmediğini belirtmektedir.

Tablo 79: Yeni Departman İçin İsim Önerisi

Yeni Departman İçin İsim Önerisi	Yüzde
İsim Önerisi Yok	78,4
Eğitim-Kalite Departmanı	1,4
AR-GE Departmanı	13,5
Total Otel	4,1
Master Relation Manager	1,4
İşletme Danışmanlığı Departmanı	1,4
Toplam	100,0

Ankete katılan işletmelere yenilikçi fikirlerini yansıtabilmeleri için oluşturmasını düşündükleri yeni departman ve bu yeni departman için isim önerisi ile ilgili durum Tablo-79'da verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi, işletmelerin %78.4'ü herhangi bir isim önerisinde bulunmadıklarını belirtirken, %13.5'i Ar-Ge departmanı adını önerdiğini, %4.1'i Total Otel adını önerdiğini, %1.4'ü Eğitim Kalite Departmanı, Master Relation Manager Departmanı ve İşletme Danışmanlığı önerileri olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 80: Hizmet Tasarımının Etkilediği Departmanlar

Hizmet Tasarımının Etkilediği Departmanlar	Yüzde
Pazarlama	21,6
Satış	2,7
Müşteri İlişkileri	8,1
İşletmenin Tüm Departmanları	67,6
Toplam	100,0

İşletmelerin yeni bir hizmet tasarımı ile işletmenin hangi departmanlarının değişimden etkileneceği ile ilgili durum Tablo-80'de verilmiştir. Tablodan da

görülebileceği gibi; işletmelerin %67.6'sı yeni bir hizmet tasarımının işletmenin tüm departmanlarını etkileyebileceğini belirtirken, %21.6'sı paralama departmanını etkileyebileceğini, %8.1'i müşteri ilişkileri departmanının ve % 2.7'si satış departmanının etkileyebileceğini belirtmektedir.

Tablo 81: Kullanılan Hizmet Tasarımları

Kullanılan Hizmet Tasarımları	Yüzde
All Inclusive	64,9
Ekolojik Ürün Kullanımı	9,5
İnteraktif içerikli web sayfaları	20,3
Sağlık Paketleri	1,4
High Class All-inclusive	2,7
H.B.	1,4
Toplam	100,0

Ankete katılan işletmelerin halen kullanmakta oldukları hizmet tasarımları ile ilgili durum Tablo-81'de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %64.9'u halen all-inclusive sistemini kullandıklarını, %20.3'ü interaktif içerikli web sayfalarını kullandıklarını, %9.5'i ekolojik ürün kullanımını ve %2.7'si high class all-inclusive sistemini hizmet tasarımı olarak kullandıklarını belirtmektedir.

Tablo 82: Hizmet Tasarımında Kullanılması Gereken Farklılaştırma Stratejileri

Farklılaştırma Stratejileri	Yüzde
Müşteri Değeri	16,3
Yenilikçilik	29,2
Fiyat Liderliği	3,8
Hizmet Farklılığı	29,2
Promosyon ve Reklam	12,0
Sağlık Duyarlılığı	4,8
Ekolojik Duyarlılık	4,8
Toplam	100,0

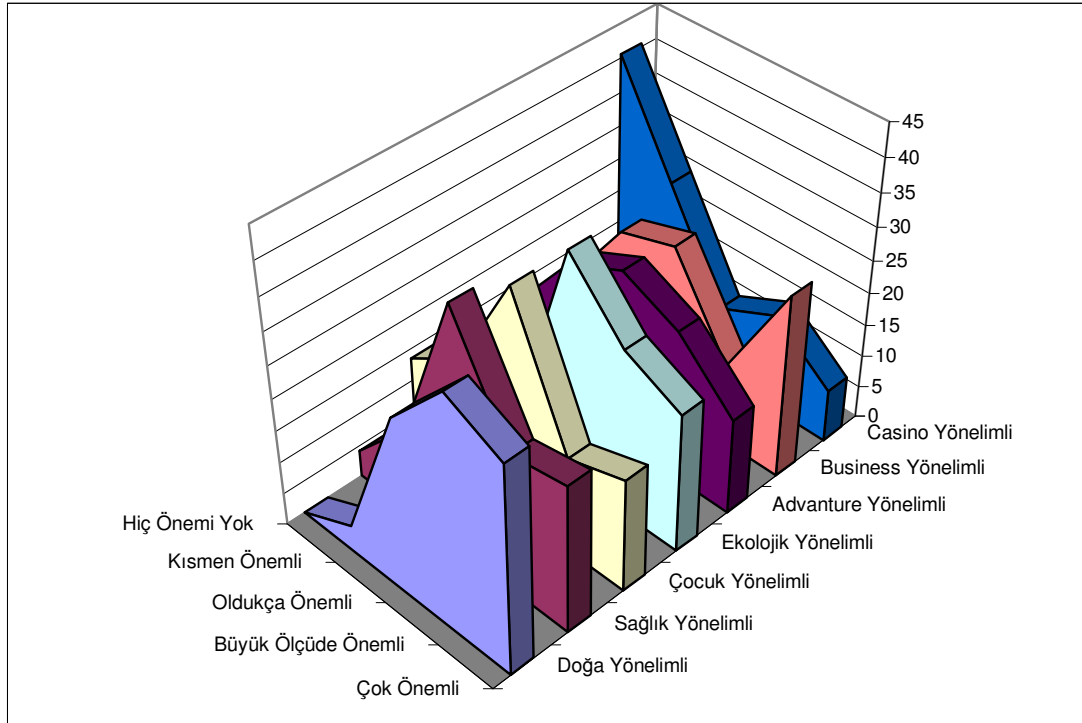
Ankete katılan işletmelerin hizmet tasarımında farklılaştırma stratejisi olarak hangi özellikleri önemli gördüklerine ait durum Tablo-82'de verilmiştir. Tablodan da

görülebileceği gibi; işletmelerin %29.2'si yenilikçilik ve hizmet farklılığının farklılaştırma stratejisi olarak önemli olduğunu belirtirken, %16.3'ü müşteri değeri özelliğinin önemini ve %12'si promosyon ve reklam özelliğinin farklılaştırma stratejisi olarak önemli olduğunu belirtmektedir.

Tablo 83: Ön Plana Çıkarılması Düşünülen Hizmet Tasarımları

Ön Plana Çıkarılması Düşünülen Hizmet Tasarımları	Hiç Önemi Yok	Kısmen Önemli	Oldukça Önemli	Büyük Ölçüde Önemli	Çok Önemli	Toplam
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Doğa Yönelimli	0,0	4,1	27,0	36,5	32,4	100,0
Sağlık Yönelimli	4,1	13,5	37,8	21,6	23,0	100,0
Çocuk Yönelimli	13,5	18,9	35,1	14,9	17,6	100,0
Ekolojik Yönelimli	12,2	5,4	35,1	25,7	21,6	100,0
Adventure Yönelimli	12,2	23,0	27,0	23,0	14,9	100,0
Business Yönelimli	10,8	23,0	25,7	12,2	28,4	100,0
Casino Yönelimli	40,5	25,7	10,8	14,9	8,1	100,0

Grafik 33: Ön Plana Çıkarılması Düşünülen Hizmet Tasarımları



Ankete katılan işletmelerin gelecek 5 yılda yeni hizmet tasarımı olarak ön plana çıkarmayı düşündükleri hizmetler ve önem dereceleri ile ilgili durumları Tablo-83’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %36.5’i doğa yönelimli hizmet tasarımlarını ön plana çıkarmanın büyük ölçüde önemli olduğunu belirtirken, %4.1’i kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %37.8’i sağlık yönelimli hizmet tasarımlarını ön plana çıkarmanın oldukça önemli olduğunu belirtirken, %4.1’i hiç önemli olmadığını belirtmektedir. İşletmelerin %35.1’i çocuk yönelimli hizmet tasarımlarını ön plana çıkarmanın oldukça önemli olduğunu belirtirken, %13.5’i hiç önemli olmadığını belirtmektedir. İşletmelerin %35.1’i ekolojik yönelimli hizmet tasarımlarını ön plana çıkarmanın oldukça önemli olduğunu belirtirken, %5.4’ü kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %27’si adventure yönelimli hizmet tasarımlarını ön plana çıkarmanın oldukça önemli olduğunu belirtirken, %12.2’si hiç önemli olmadığını belirtmektedir. İşletmelerin %28.4’ü business yönelimli hizmet tasarımlarını ön plana çıkarmanın çok önemli olduğunu belirtirken, %10.8’i hiç önemli olmadığını belirtmektedir. İşletmelerin %40.5’i casino yönelimli hizmet tasarımlarını ön plana çıkarmanın hiç önemli olmadığını belirtirken, %8.1’i çok önemli olduğunu belirtmektedir.

Tablo 84: Hizmet Tasarımları İçin Finansman Kaynaklarının Durumu

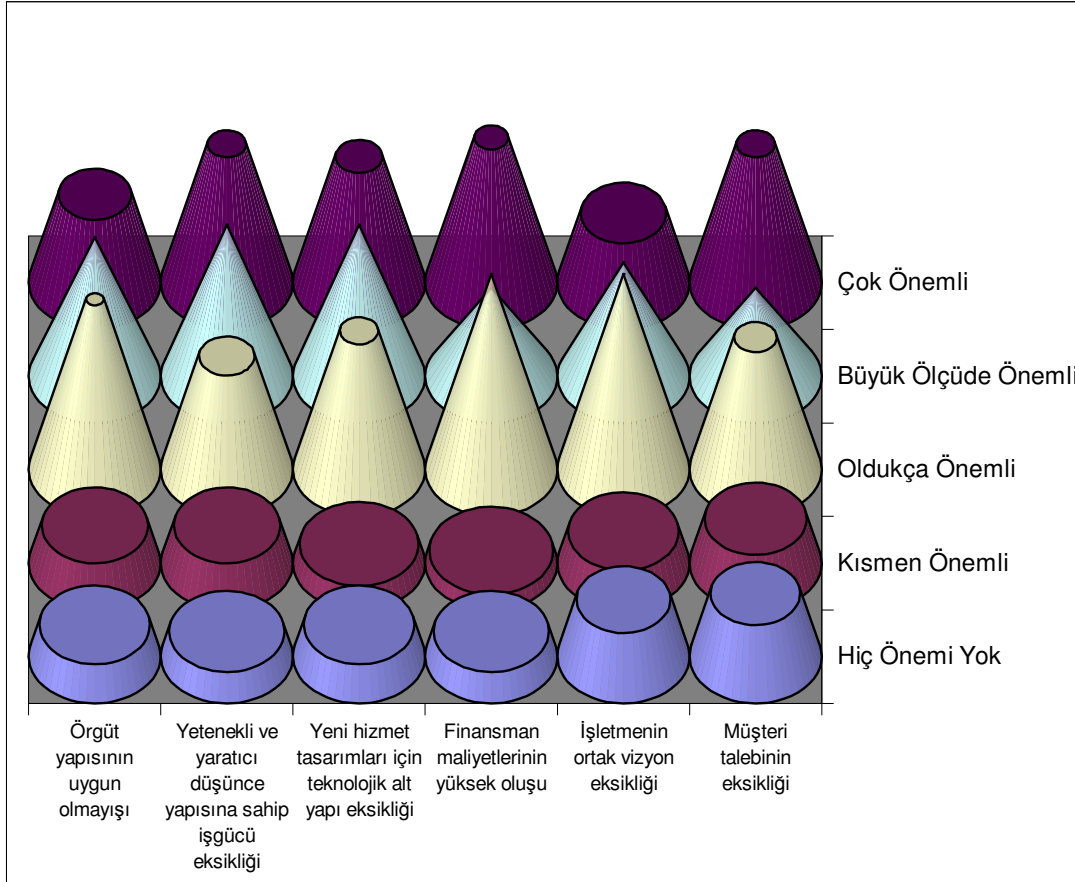
Hizmet Tasarımları İçin Finansman Kaynaklarının Durumu	Yüzde
AR-GE teşvikleri	5,4
Bölgesel kalkınma teşvikleri	9,5
Öz Kaynaklar	74,3
Yurtdışı krediler	5,4
Bankalar	5,4
Toplam	100,0

Ankete katılan işletmelerin yapılan yada yapılması düşünülen hizmet tasarımları için finansman kaynağı kullanım durumları Tablo-84’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %74.3’ü finansman kaynağı olarak kendi öz kaynaklarını kullanabileceklerini, %9.5’i bölgesel kalkınma teşviklerini kullanabileceklerini, %5.4’ü ise Ar-Ge teşviklerini, yurtdışı kredilerini ve banka kredilerini kullanabileceklerini belirtmektedir.

Tablo 85: Yeni Hizmet Tasarımlarının Önüne Çıkabilecek Engeller

Yeni Hizmet Tasarımlarının Önüne Çıkabilecek Engeller	Hiç Önemi Yok	Kısmen Önemli	Oldukça Önemli	Büyük Ölçüde Önemli	Çok Önemli	Toplam
	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Örgüt yapısının uygun olmayışı	6,8	8,1	36,5	29,7	18,9	100,0
Yetenekli ve yaratıcı düşünce yapısına sahip işgücü eksikliği	5,4	8,1	24,3	32,4	29,7	100,0
Yeni hizmet tasarımları için teknolojik alt yapı eksikliği	6,8	4,1	29,7	32,4	27,0	100,0
Finansman maliyetlerinin yüksek oluşu	5,4	2,7	41,9	18,9	31,1	100,0
İşletmenin ortak vizyon eksikliği	12,2	6,8	41,9	24,3	14,9	100,0
Müşteri talebinin eksikliği	13,5	9,5	28,4	18,9	29,7	100,0

Grafik 34: Yeni Hizmet Tasarımlarının Önüne Çıkabilecek Engeller



İşletmelerin yeni hizmet tasarımları düşüncelerini gerçekleştirmelerine engel olabilecek koşullarla ilgili dağılım Tablo-85’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %36.5’i örgüt yapısının uygun olmamasının yeni hizmet tasarımlarını uygulamada önüne çıkabilecek oldukça önemli bir engel olduğunu belirtmekte; %6.8’i ise hiç önemi olmadığını belirtmektedir. İşletmelerin %32.4’ü yetenekli ve yaratıcı düşünce yapısına sahip işgücü eksikliğinin yeni hizmet tasarımlarını uygulamada önüne çıkabilecek büyük ölçüde önemli bir engel olduğunu belirtmekte; %5.4’ü ise hiç önemi olmadığını belirtmektedir. İşletmelerin %32.4’ü yeni hizmet tasarımları için teknolojik alt yapı eksikliğinin yeni hizmet tasarımlarını uygulamada önüne çıkabilecek büyük ölçüde önemli bir engel olduğunu belirtmekte; %4.1’i ise kısmen önemi olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %41.9’u finansman maliyetlerinin yüksek oluşunun yeni hizmet tasarımlarını uygulamada önüne çıkabilecek oldukça önemli bir engel olduğunu belirtmekte; %2.7’si ise kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %41.9’u işletmenin ortak vizyon eksikliğinin yeni hizmet tasarımlarını uygulamada önüne çıkabilecek oldukça önemli bir engel olduğunu belirtmekte; %6.8’i ise kısmen önemli olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin %29.7’si müşteri talebinin eksikliğinin yeni hizmet tasarımlarını uygulamada önüne çıkabilecek çok önemli bir engel olduğunu belirtmekte; %9.5’i ise kısmen önemli olduğunu belirtmektedir.

Tablo 86: Hizmet Tasarımlarının Gerçekleştirilmesinde Karşılaşılan Engeller

Hizmet Tasarımlarının Gerçekleştirilmesinde Engeller	Örgüt yapısının uygun olmayışı	Yetenekli ve yaratıcı düşünce yapısına sahip işgücü eksikliği	Yeni hizmet tasarımları için teknolojik alt yapı eksikliği	Finansman maliyetlerinin yüksek oluşu	İşletmenin ortak vizyon eksikliği	Müşteri talebinin eksikliği
Örgüt yapısının uygun olmayışı	1,0000	0,6473	0,7055	0,3027	0,6859	0,4903
Yetenekli ve yaratıcı düşünce yapısına sahip işgücü eksikliği		1,0000	0,6843	0,2545	0,5122	0,4001
Yeni hizmet tasarımları için teknolojik alt yapı eksikliği			1,0000	0,4783	0,6528	0,4978
Finansman maliyetlerinin yüksek oluşu				1,0000	0,5342	0,6505
İşletmenin ortak vizyon eksikliği					1,0000	0,6191
Müşteri talebinin eksikliği						1,0000

İşletmelerin hizmet tasarımlarını uygulayabilme ve yeni hizmet tasarımlarını geliştirebilme seviyelerinin, hizmet tasarımlarının önüne çıkabilecek engellere bağlı olarak mevcut durumu ile gerçekleştirilmemesine neden olan engellerin belirlenmesinde en iyi göstergeleri ortaya koyacağı düşünülen değişkenler arasında korelasyon sonucunda aralarında dikkat çekici ilişki görülen değişkenler içinde regresyon analizi yapılmıştır..

Analizde kullanılan değişkenler:

- Örgüt yapısının uygun olmaması
- Yetenekli ve yaratıcı düşünce yapısına sahip işgücü eksikliği
- Yeni hizmet tasarımları için teknolojik alt yapı eksikliği
- Finansman maliyetlerinin yüksek olması
- İşletmenin ortak vizyon eksikliği
- Müşteri talebinin eksikliği

Tablo-86’da hizmet tasarımlarının gerçekleştirilmesinde karşılaşılan engeller değerlendirilerek korelasyon ilişkisi incelenmiştir.

Yeni hizmet tasarımları için teknolojik alt yapı eksikliği ile yetenekli ve yaratıcı düşünce yapısına sahip işgücü eksikliği arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup korelasyon değeri $R=0,6843$ ’dür

Yeni hizmet tasarımları için teknolojik alt yapı eksikliği ile örgüt yapısının uygun olmayışı arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup korelasyon değeri $R=0,7055$ ’dir

Yeni hizmet tasarımları için teknolojik alt yapı eksikliği ile işletmenin ortak vizyon eksikliği arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup korelasyon değeri $R=0,6528$ ’dir

Örgüt yapısının uygun olmayışı ile yetenekli ve yaratıcı düşünce yapısına sahip işgücü eksikliği arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup korelasyon değeri $R=0,6473$ ’dür

Örgüt yapısının uygun olmayışı ile yetenekli ve işletmenin ortak vizyon eksikliği arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup korelasyon değeri $R=0,6859$ 'dur

Finansman maliyetlerin yüksek oluşu ile yetenekli ve müşteri talebinin eksikliği anlamlı bir ilişki olup korelasyon değeri $R=0,6505$ 'dir

Yetenekli ve yaratıcı düşünce yapısına sahip işgücü eksikliği ile finansman maliyetlerin yüksek oluşu arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup korelasyon değeri $R=0,2545$ 'dir

Regresyan analizleri EK-2'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 87: Müşteri Memnuniyeti Anketinde Yeni Hizmet Tasarımlarına Yer Verilme Durumu

Müşteri Memnuniyeti Anketinde Yeni Hizmet Tasarımlarına Yer Verilme Durumu	Yüzde
Yeni hizmet tasarımları ile ilgili sorulara yer veriliyor	82,4
Yeni hizmet tasarımları ile ilgili sorulara yer verilmiyor	17,6
Toplam	100,0

Ankete katılan işletmelerin mevcut müşteri memnuniyeti anketlerinde yeni hizmet tasarımlarına yer verilme durumu Tablo-87'de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi; işletmelerin %82.4'ü yeni hizmet tasarımları ile ilgili sorulara yer verdiklerini belirtirken; %17.6'sı yeni hizmet tasarımları ile ilgili sorulara yer vermediklerini belirtmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi teknolojilerinin gelişimi aynı zamanda 20.yüzyılın son yarısından itibaren küreselleşmeye öncülük yapmaya başlamıştır. Yeniliğin olmaması artık bu yüzyılın şekillenmesinde eksiklikleri de beraberinde getirecektir. Yeni bilgi teknolojilerini küresel rekabet ortamında avantaj olarak kullanabilen işletmeler, düşük maliyet ve yeni ürün üretiminde uzun dönemli büyüme stratejilerini kullanabilme özelliğine sahip olabilecektir.

Özellikle küreselleşmenin ve bilgi yoğun teknolojilerin pazardaki etkilerini arttırmaları sonucunda, tüketim kalıplarındaki değişimler, tüketim kültürünün değişimini ortaya koymaktadır. İşletmelerin süreç içerisinde değişim hızını tüketim kalıplarının talepleri yönünde gözden geçirmeleri uygun olacaktır.

Rekabet ortamının önemli gerçeklerinden biri olan bilgi ve bilgi teknolojilerini kullanabilme hızı, işletmelerin bu konuda önemli yatırımlar yapmasını da beraberinde getirmektedir. İşletmeler, geliştirilen teknoloji ve bunların ürün yada hizmet süreçlerindeki etkileriyle pazarda rakip işletmelerle rekabet edebilme gücünü arttırmaktadırlar.

Son yıllarda artık dünyada her geçen gün birçok yenilik gerçekleştirilmektedir. Bu yoğunluk, mevcut ürünlerin ekonomik ömürlerinin kısılmasını beraberinde getirmektedir. İşletmelerin bilgi ve bilgi teknolojilerinin hızına yetişebilmeleri için, Ar-Ge faaliyetlerine de gereken önemi vererek, bütçe ayıracak stratejiler belirlemeleri önem kazanmıştır.

Küresel bilgi ekonomisinin hakim olduğu yeni ekonomi de artık işletmeler birbirleriyle rekabet etmeye başlamışlardır. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayabilmek ve küresel bilgiyi hızlı ve doğru kullanabilmek için tüketici kalıplarına uygun müşteri değeri yaratabilen üretimler yapmaya ve yeni trendleri takip etmeye başlamışlardır. Bilginin değişim düzeyinin doğru kullanılabilmesi açısından bu konu gerekli hale gelmiştir. Gerek üretim gerekse hizmet işletmelerinin küresel bilgiyi en iyi, en hızlı bir biçimde kullanabilmeleri kendilerine yenilik stratejilerini belirlemelerinde de yardımcı olacaktır.

İşletmelerin tüketici istek ve ihtiyaçlarına uygun olarak müşteri odaklı politikaları ve organizasyon yöntemleri geliştirmeleri rekabet avantajı için önemli adımlardan biridir.

Piyasa ilişkilerinin dinamizmini temsil eden müşteri odaklı bir strateji, örgütsel değişim geçiren işletmelerin temel özelliği olmaktadır

İşletmelerin, bu kadar farklı beklenti içinde olan tüketiciler için sürekli değişen ve gelişen dış çevreyi analiz etmelerinin yanı sıra, tüketici beklentileri için de analiz yapmaları zorunluluk haline gelmiştir. Günümüzde işletmeler, tüketiciler tarafından kaliteli ürün ve hizmet üretmeye, çeşitliliğe ve maliyet açısından uygun olmaya zorlanmaktadır.

İşletmelerin tüketici sorumluluğu anlayışını geliştirerek hızla değişen tüketici istek ve beklentilerini takip etmeleri gerekmektedir. Tüketici beklentileri, rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin, daha yenilikçi stratejiler benimsemelerini ve uygulamalarını gerektirmektedir. Özellikle son yıllarda işletmelerin saldırgan ve farklılaştırma stratejilerini benimsemeleri tüketici beklentilerinden kaynaklanmaktadır.

İşletmelerin tüketici beklentilerini karşılayabilmek için sadece ürün ve hizmette yenilik stratejilerine önem vermeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı olarak görülse de özellikle hizmet işletmelerinde yeterli değildir.

Hizmet işletmelerinin artık sadece tüketici beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayarak yenilik yönetimi yapmadan rekabet avantajı kazanabilmeleri mümkün değildir. Yenilik yönetimi yapabilmeleri için işletmelerin yenilik kültürü ve yenilikçi örgüt yapılarını benimsemeleri de gereklidir.

Kuramsal ve uygulamalı araştırmamızdan elde edilen bulgulara göre, hizmet işletmelerinde artık “yenilik” ve “teknolojik yenilik” kavramlarının yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımları ve iş süreçleri oluşturulması şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Bu bağlamda hizmet işletmelerinde araştırmadan elde edilen bulguların bakış açısında da görüldüğü gibi yenilik ve yaratıcılık kavramları doğru algılanmaya başlanmıştır. Bir önemli dikkat çekici unsur ise yeni iş süreçleri oluşturulabilmesi şeklinde belirtilmesidir. Bu da yenilik çeşitlerinin hizmet işletmelerinde sadece yeni ürün yada hizmet tasarımı olarak algılanmadığı aynı zaman süreç yeniliğinin de benimsendiğinin göstergesi olarak kabul edilebilir.

Teknolojik yeniliklerin kullanımının işletmelerin yenilik kültürünü tam olarak ortaya koyabilmesiyle mümkün olacağı söylenebilir. Kuramsal ve ampirik çalışmamızdan elde

edilen bulgularda, özellikle hizmet işletmelerinde yenilik kültürünün doğru olarak benimsendiği, iç ve dış müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için değişken çevreye ve bilgi teknolojilerinin gereğine uygun yeniliklerin kullanımına çalışıldığı söylenebilir.

Hizmet işletmelerinde elde ettiğimiz ampirik çalışma bulgularına göre, Ar-Ge çalışmaları için işletmelerin yeterli bütçe ayırmadığı görülmektedir. Bütçe ayrılmadığı için işletmelerin başka kaynaklardan yeni hizmet tasarımları için, özellikle satış ve pazarlama departmanından yardım aldığı belirtilmiştir. Ar-Ge çalışmaları için bütçe ayıran hizmet işletmelerinin, yeni hizmet tasarımlarını uygulayabilme hızı daha yüksektir.

Kuramsal ve uygulamalı araştırmalardan elde edilen bulgulardan, yenilikçi örgüt anlayışına sahip hizmet işletmelerinin yalın örgüt yapılarını tercih ettikleri görülmektedir. Konaklama işletmelerinin özelliğinden dolayı fonksiyonel bölümlerden yararlanıldığı ama yenilikçi örgüt modellerinden şebeke ve yığılma örgütlere uygun olarak hareket edildiği söylenebilir. Konaklama işletmelerinde çalışanların müşteri ile yüz yüze kaldığı hizmet birimlerinde özellikle personelin güçlendirildiği (empowerment) bulgulardan görülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların güçlendirilmesi, kararların daha çabuk alınmasını, yetki ve sorumlulukların paylaşılmasını sağlamaktadır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının da aynı zamanda çok daha hızlı karşılanabildiği bu yapıda görülmektedir.

Hizmet işletmelerinin “müşteri odaklı” ve “yenilik odaklı” anlayışla yenilikçi örgüt modellerini üretim işletmelerine göre çok daha çabuk benimsediği söylenebilir. Bu bağlamda, yenilikçi örgüt modelleri olan Toplam Kalite Yönetimi, değişim yönetimi, sanal örgütler ve öğrenen örgüt modellerinin bu anlayışla çok daha çabuk benimsendiği ve işletmelerin yenilik kültürü yapılarıyla bu modellere dönüşümlerinin daha hızlı yapılabilirdiği söylenebilir.

Konaklama işletmeleri için yenilikçi örgüt yapılarındaki dönüşümlerde Chacko’nun da belirttiği gibi müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilmek için örgüt yapılarında fonksiyonel bölümlenmelerde farklı birimlerinde eklenmesi gereklidir. Mevcut yapıda varolan fonksiyonel bölümlendirme; önbüro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, teknik servis, muhasebe, güvenlik hizmetleri, pazarlama ve satış, insan kaynakları olarak yapılandırılmaktadır. Yalın bir yapıya dönüştürebilmek ve bölümlerde yenilikçi örgüt modellerine uygun dönüşümler yapabilmek için şu şekilde bir bölümlendirme önerilebilir;

insan kaynakları, hizmet tasarımı(ürün yeniliği), satış ve güvenlik, yiyecek-içecek, finansman, risk yönetimi. Bu şekildeki bir yapılanmada konaklama işletmelerinin işleyişinde bilgi teknolojilerinin kullanımının da artışı söz konusu olacaktır.

Hizmet tasarımlarında genellikle taklitçi stratejileri izlemeye çalışan ve bilgi teknolojilerinin yeni hizmet tasarımlarında etkin kullanılmadığı elde edilen bulgularla gözlemlenen konaklama işletmelerinin bu konuda yenilik stratejilerini farklılaştırma stratejilerine çevirmeleri önerilebilir. Özellikle kuramsal yapılan araştırmalarda turizmde Türkiye'ye rakip olan İspanya örneğinden işletmelerin esinlenebileceği söylenebilir. İspanya, sadece “deniz, kum,güneş” anlayışıyla değil değişen tüketici tercihlerine göre farklılaştırma stratejileri ile rekabet oluşturmaktadır. Yeni hizmet tasarımlarında web sayfalarının bu konuda etkin kullanıldığı ve ekolojik ürün yönelimli hizmet anlayışını rekabet avantajı olarak kullandıkları görülmektedir.

Konaklama işletmelerinin, web sayfalarında yeni hizmet tasarımlarıyla yada seçenekli hizmet tasarımlarıyla hiçbir modelin olmadığı elde edilen ampirik bulgulara görülmektedir. Bu bağlamda, web sayfalarından tüketicilere seçenekli hizmet tasarım seçenekleri sunulabilir. Bunun yanı sıra tüketici tercihlerine göre işletme dizaynı yapılabilir. Örneğin; sadece adventure amaçlı bir tercih için maceralarla dolu bir konaklama işletmesi hizmet tasarımı yapılarak sunulabilir. Bu maceraların gerçekleştirilmesi için işletmenin tüm birimlerinin bu konsepte uygun düzenlenmesi de önemlidir.

Yenilik yönetimi sürecinde örgüt yapılarında iç ve dış müşterinin yaratıcılığından yararlanılmasına tüm işletmelerin özendirilmesi stratejik önem taşımaktadır. Bilgi yoğun teknolojilerden yararlanılması ve işletmelerin bunları rekabet avantajına dönüştürecek yenilik stratejilerini oluşturabilmeleri kaçınılmazdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akgeyik, Tekin; **Stratejik Üretim Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Aktaş, Ahmet; **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, genşl.2bs., Antalya, 2002.

Ar, Aybeniz Akdeniz; **Marka ve Marka Stratejileri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.

Beck, Andrew; Bennett, Peter; Wall, Peter; **Communication Studies: the Essential Introduction**, Routledge Publishing, London, 2002.

Budak, Gönül; **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Certo, Samuel C.; **Modern Management Diversity, Quality, Ethics & the Global Environment**, Prentice Hall International Inc., London, 2000.

Corrado, Frank M.; **Communicating with Employees: Improving Organizational Communication**, A Fifty-Minute Series Book, 1994.

Çoban, Hasan; **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkılap kitabevi, İstanbul, 1997.

Daft, Richard L.; **Organization Theory and Design**, 8.ed., Thomson Learning South-Western, USA, 2004.

Demirkan, Mahmut; **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri**, Sakarya, 1997.

Donnellon, Anne; **Takım Dili**, çev: Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Dorf, Richard C.; **Technology Management Handbook**, CRC Press, London, 2000.

Durna, Ufuk; **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002.

- Efil, İsmail; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Yayıncılık, Bursa, 1999.
- Erkan, Hüsnü; **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, 4.bs., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998.
- Fitzgerald, Edmund B.; **Globalizing Customer Solutions: the Enlightened Confluence of Technology, Innovation, Trade and Investment**, Praeger publish, USA, 2000.
- Grimm, Curtis M.; Lee, Hon; Smith, Ken G.; **Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage**, Oxford University Press, New York, 2006.
- Güleş, Hasan Kürşat; Bülbül, Hasan; **Yenilikçilik: İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.
- Gürgen; Haluk, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- Hammer, Michael; Champy, James; **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Sabah Yayınları, İstanbul, 1996.
- Hancock, John; **Investing in Corporate Social Responsibility**, Kogan Page Limited, London, 2005.
- Hetzler, Stanley A.; **Technological Growth and Social Change**, Routledge Press., London, 2000.
- Hlupic; Vlatka; **Knowledge and Business Process Management**, Idea Group publishing, London, 2002.
- Jensen, Michael C.; Meckling, William H.; **Foundations of Organizational Strategy**, Harvard University Press, 1998.
- Jolly, Adam; **From Idea to Profit: How to Market Innovative Products and Services**, Kogan Page, London, 2005.

Jones, Gareth R.; **Organizational Theory and Cases**, Prentice Hall International Inc., London, 2001.

Karahan, Kasım; **Hizmet Pazarlaması**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

Karake-Schalhoub, Zeinab A.; **Organizational Downsizing, Discrimination, and Corporate Social Responsibility**, Quorum Books, London, 1999.

Kırım, Arman; **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 2.bs., Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Kuczmarski, Thomas; Middlebrooks, Arthur and Swaddling, Jeffrey; **Innovating the Corporation: Creating Value for Customers and Shareholders**, NTC Business Books, NTC/Contemporary Publishing Group, 2000.

Koçel, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, 9.bs., Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

Kovancı, Ahmet; **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Kozak, Sabah; **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1995.

Lipnack, Jessica; Stamps, Jeffrey; **Virtual Teams: Reaching Across Space Time and Organizations with Technology**, John Wiley and Sons Inc., NewYork, 1997.

Maviş, Fermani; **Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994.

McGrath, Michael E.; **Product Strategy for High Technology Companies**, McGraw-Hill Professional Book Group, USA, 2000.

Öğüt, Adem; **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

Öğüt, Adem; Güleş, Hasan Kürşat; Çetinkaya, Ali Şükrü; **Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003.

Price, Robert W.; **Roadmap to Entrepreneurial Success: Powerful Strategies for Building a High-Profit Business**, Amacom Publis, USA, 2004.

Reddy, Prasada; **Globalization of Corporate R&D**, Routledge Press., London, 2000.

Sadler, Philip; **Strategic Management**, Kogan Page Limited, USA, 1993.

Sarıhan, Halime İnceler; **Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998.

Senge, Peter M.; **Beşinci Disiplin**, çev.Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan, 8.bs., Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2001.

Stewart; Clegg,; Kornbergerand, Martin and Pitsis, Tyrone; **Managing and Organizations and Introduction to Theory and Practice**, Sage Publications Ltd., London, 2005.

Szwarc, Paul; **Researching Customer Satisfaction & Loyalty: How to Find out What People Really Think**, Kogan Page Press, London, 2005.

Şimşek, Şerif; Akgemci, Tahir; Çelik, Adnan; **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003.

Tekin, Mahmut; Güleş, Hasan Kürşat; Öğüt, Adem; **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, 2.bs., Nobel Yayınları, Ankara, 2003.

Trott, Paul; **Innovation Management and New Product Development**, Prentice Hall,, London, 2002.

Ülgen, Hayri; Mirze, S.Kadri; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2.bs., Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.

Yağcı, Özcan; **Turizm Ekonomisi**, Detay Yayınları, Ankara, 2003.

Yatkın, Ahmet; **Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003.

SÜRELİ YAYINLAR (MAKALELER)

Adner, Ron; Levinthal, Daniel; “Demand Heterogeneity and Technology Evolution: Implications for Product and Process Innovation”, **Management Science**, Vol: 47, No: 5, May 2001, ss.611-628.

Ahmed, Pervaiz K.; “Culture and Climate for Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 1, No: 1, 1998, ss.30-43.

Ahmed, Pervaiz K.; Mohamed, Zairi; “Benchmarking for Brand Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 2, No: 1, 1999, ss.36-48.

Aktuğlu, Işıl Karpat; “Pazarlama Stratejileri İçinde Marka Değeri ve Önemi” **TMMOB Marka Yönetimi Sempozyumu**, Gaziantep, 14-15 Nisan 2005, ss.323-328.

Baer, Markus; Frese, Michael; “Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance” **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 24, 2003, ss.45-68.

Bakan, İsmail; Büyükbeşe, Tuba; “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için bir Alan Araştırması”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 7, 2004, ss.1-30.

Boone, Jan; “Competitive Pressure: the Effects on Investments in Product and Process Innovation” **The RAND Journal of Economics**, Vol: 31, No: 3, Autumn 2000, ss.549-569.

Branzei, Oana; Vertinsky, Ilan; “Strategic Pathways to Product Innovation Capabilities in SMEs”, **Journal of Business Venturing**, Vol: 21, Issue: 1, January 2006, ss.75-105.

- Brennan, A.; Dooley, L.; “Networked Creativity: a Structured Management Framework for Stimulating Innovation”, **Technovation**, Vol: 25, Iss: 12, December 2005, ss.1388-1399.
- Brink, S.C.Hallenga; Brezet, J.C.; “The Sustainable Innovation Design Diamond for Micro-Sized Enterprises in Tourism”, **Journal of Cleaner Production**, Vol: 13, 2005, ss.141-149.
- Bucic, Tania; Gudergan, Siegfried P.; “The Impact of Organizational Settings on Creativity and Learning in Alliances”, **Management**, Vol: 7, No: 3, Special Issue, 2004, ss.257-273.
- Buhalis, Dimitrios; “Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry” **Tourism Management**, Vol: 19, No: 5, 1998, ss.409-421.
- Campbell, Terry; Cairns, Heather; “Developing and Measuring the Learning Organization”, **Industrial and Commercial Training**, Vol: 26, No: 7, 1994.
- Cantisani, Antonio; “Technological Innovation Processes Revisited”, **Technovation**, Vol: 26, Issue: 11, November 2006, ss.1294-1301.
- Carbonell, Pilar; Rodriguez, Ana Isabel; “The Impact of Market Characteristics and Innovation Speed on Perceptions of Positional Advantage and New Product Performance”, **International Journal of Research in Marketing**, Vol: 23, Issue: 1, 2006, ss.1-12.
- Chacko, Harsha E.; “Designing a Seamless Hotel Organization” **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 10, No: 4, 1998, ss.133-138.
- Chapman, Ross; Hyland, Paul; “Complexity and Learning Behaviours in Product Innovation”, **Technovation**, Vol: 24, 2004, ss.553-561.

- Chan, Shu-Ching; Fang, Wenching; “A Study on the Factors of Manufacturer Profitability: the Moderating Effect of Different Industries” **Journal of American Academy of Business, Cambridge**, Vol: 8, No: 2, March 2006, ss.138-144.
- Chow, Irene Hau-siu ; Lo, Thamis Wing-chun; Sha, Zhenquan; Hong, Jiehua; “The Impact of Development Experience, Empowerment, and Organizational Support on Catering Service Staff Performance”, **Hospitality Management**, Vol: 25, Issue: 3, September 2006, ss.478-495.
- Conti, Betty; Brian H.Kleiner; “How to Increase Teamwork in Organizations”, **Training for Quality**, Vol: 5, No: 1, 1997, ss.26-29.
- Cook, Sarah; “The Cultural Implications of Empowerment”, **Empowerment in Organizations**, Vol: 2, No: 1, 1994, ss.9-13.
- Cormican, Kathryn; O’Sullivan, David; “Auditing Best Practice for Effective Product Innovation Management”, **Technovation**, Vol: 24, Issue: 10, 2004, ss.819-829.
- Cravens, David W.; Nigel F.Piercy, George S.Low; “The Innovation Challenges of Proactive Cannibalisation and Discontinuous Technology”, **European Business Review**, Vol: 14, No: 4, 2002, ss.257-267.
- Cumming, Brian S.; “Innovation Overview and Future Challenges”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 1, No: 1, 1998, ss.21-29.
- Damanpour, Fariborz; Shanthi Gopalakrishnan; “Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: the Role of Environmental Change”, **Journal of Engineering and Technology Management Jet-M**, Vol: 15, No: 1, 1998, ss.1-24.
- Darroch, Jenny; McNaughton, Rod; “Examining the Link Between Knowledge Management Practices and Types of Innovation” **Journal of Intellectual Capital**, Vol: 3, No: 3, 2002, ss.210-222.

- Dev, Chekitan S.; Olsen, Michael D.; “Marketing Challenges for the Next Decade”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol: 41, Issue: 1, February 2000, ss.41-47.
- Dewar, Robert D.; Dutton, Jane E.; “The Adoption of Radical and Incremental Innovations: an Empirical Analysis”, **Management Science**, Vol: 32, No: 11, Nov.1986, ss.1422-1433.
- Drejer, Anders; “Situations for Innovation Management:Towards a Contingency Model” **European Journal of Innovation Management**, Vol: 5, No: 1, 2002, ss.4-17.
- Erdil, T.Sabri; “Hedef Pazarlarda Konumlandırma Stratejilerinin Belirlenmesi ve Tüketici Algısının Değerlendirilmesinde Yaşanan Sorunlar” **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 21, 2004.
- Fidler, Lori A.; Johnson, J.David; “Communication and Innovation Implementation” **Academy of Management Review**, Vol: 9, No: 4, 1984, ss.704-711.
- Flynn, M.; Dooley, L.; O’Sullivan, D.; Carmican, K.; “Idea Management for Organisational Innovation”, **International Journal of Innovation Management**, Vol: 7, No: 4, December 2003, ss.417-442.
- Frambach, Ruud T.; Prabhu, Jaideep; Verhallen, Theo M.M.; “The Influence of Business Strategy on New Product Activity: the Role of Market Orientation”, **International Journal of Research in Marketing**, Vol: 20, Issue: 4, 2003, ss.377-397.
- Galanakis, Kostas; “Innovation Process Make Sense Using Systems Thinking”, **Technovation**, Vol: 26, Issue: 11, November 2006, ss.1222-1232.
- Gjerde, Kathy A.Paulson; Slotnick, Susan A.; Sobel, Matthew J.; “New Product Innovation with Multiple Features and Technology Constraints”, **Management Science**, Vol: 48, No: 10, October 2002, ss.1268-1284.

Gopalakrishnan, Shanthi; Bierly, Paul; Kessler, Erich H.; “A Reexamination of Product and Process Innovation Using a Knowledge-based View”, **The Journal of High Technology Management Research**, Vol: 10, No: 1, 1999, ss.147-166.

Gökşen, Yılmaz; “Geleneksel Üretimden Esnek Üretime: Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 4, 2003, ss.32-48.

Griffith, Rachel; Redding, Stephen; Reenen, John Van; “R&D and Absorptive Capacity: Theory and Empirical Evidence” **Scandinavian Journal of Economics**, Vol: 105, No: 1, 2003, ss.99-109.

Gudmundson, Donald; Tower; C.Burk; Hartman, E.Alan; “Innovation in Small Business: Culture and Ownership Structure do Matter”, **Journal of Development Entrepreneurship**, Vol: 8, No: 1, April 2003, ss.1-17.

Güleş, Hasan Kürşat; Bülbül, Hasan; “İşletmelerde Proaktif bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, 2003.

Güleş, Hasan Kürşat; Bülbül, Hasan; “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.BF. Dergisi**, Cilt: 1, 2004, s.115-129.

Hackett, Mark C.; “Competitive Strategy for Providers”, **Health Manpower Management**, Vol. 22, No: 6, 1996, ss.4-8.

Halbesleben, Jonathon R.B.; Milorad M.Novicevic, etc.; “Awareness of Temporal Complexity in Leadership of Creativity and Innovation: a Competency-Based Model”, **The Leadership Quarterly**, Vol: 14, 2003, ss.433-454.

Hançer, Murat; “Konaklama Endüstrisinde Müşteri Sadakati: Anlam, Önem, Etki ve Sonuçlar”, **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 3, No: 1-2, 2003, ss.39-45.

- Harborne, Paul; Johne, Axel; "Creating A Project Climate for Successful Product Innovation", **European Journal of Innovation Management**, Vol: 6, No: 2, 2003, ss.118-132.
- Henard, David H; McFadyen, M. Ann; "R&D Knowledge is Power", **Research Technology Management**, Vol: 49, No: 3, May/Jun.2006, ss.41-47.
- Herbig, Paul; Dunphy, Steve; "Culture and Innovation", **Cross Cultural Management**, Vol: 5, No: 4, 1998, ss.13-21.
- Hipp, Christiane; Tether, Bruce S.; Miles, Ian; "The Incidence and Effects of Innovation in Services: Evidence from Germany", **International Journal of Management**, Vol: 4, No: 4, December, 2000, ss.417-453.
- Hobday, Mike; "The-project Based Organisation: An Ideal Form for Managing Complex Products and Systems?", **Research Policy**, Vol: 29, 2000, ss.871-893.
- Hong, Sheue-Ching; Goo, Y.J. James; "A Casual Model of Customer Loyalty in Professional Service Firms: an Empirical Study", **International Journal of Management**, Vol: 21, No: 4, Dec.2004, ss.531-540.
- Hsiao, Shih-Wen; Chou, Jyh-Rong; "A Creativity-based Design Process for Innovative Product Design", **International Journal of Industrial Ergonomics**, Vol: 34, Issue: 5, 2004, ss.421-443.
- Hughes, Kent H.; "Facing the Global Competitiveness Challenge", **Issues in Science and Technology**, Vol: 21, No: 4, Summer 2005, ss.72-78.
- Hung, Shih-Chang; "The Plurality of Institutional Embeddedness as a Source of Organizational Attention Differences", **Journal of Business Research**, Vol: 58, Issue: 11, 2005, ss.1543-1551.

- Ingram, Hadyn; “Performance Management: Processes, Quality and Teamworking”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 9, No: 7, 1997, ss.295-303.
- İnançoğlu, Evren; “Çalışma Değerlerinin Örgütsel Değişime Dirence Etkisi”, **10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 2002.
- Jenner, R.A.; “Dissipative Enterprises, Chaos and the Principles of Lean Organizations”, **Omega International Journal of Management Science**, Vol: 26, No: 3, 1998, ss.397-407.
- Johne, Axel; “Successfull Market Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 2, No: 1, 1999, ss.6-11.
- Jonge, Anne Marie de; “Eco-efficiency Improvement of a Crop Protection Product: the Perspective of the Crop Protection Industry” **Crop Protection**, Vol: 23, 2004, ss.1177-1186.
- Keskin, Halit; “Öğrenmeye Bağlılık ve Paylaşılan Vizyon ile Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişkiler”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt. 18, Sayı: 1-2, 2004, s.379-388.
- Kişoğlu, Sevil; Çakar, Gülşen Erenler; Bayraktar, Fatma; “Kobi’lerde Marka-Kurumlaşma: Tekstil Sektörü Örneği”, **TMMOB Marka Yönetimi Sempozyumu**, Gaziantep, 14-15 Nisan 2005, ss.45-49.
- Kjaer, Peter; Langer, Roy; ”Infused with News Value: Management, Managerial Knowledge and the Institutionalization of Business News”, **Scandinavian Journal of Management**, Vol: 21, Issue: 2, 2005, ss.209-233.
- Koberg, Christine S.; Detienne, Dawn R.; Heppard, Kurt A.; “An Empirical Test of Environmental, Organizational, and Process Factors Affecting Incremental and Radical Innovation”, **Journal of High Technology Management Research**, Vol: 14, Issue: 1, 2003, ss.21-45.

Kocabaş, Füsün; “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliği”, **Sosyal Bilimler Dergisi.**, s.247.

Kolodny, Harvey F.; “Evolution to A Matrix Organization”, **Academy of Management**, Vol: 4, 1986.

Köse, Sevinç; Tetik, Semra; Ercan, Cuma; “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **CBÜ İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2001.

Kuhn, Timothy; “The Institutionalization of Alta in Organizational Communication Studies”, **Management Communication Quarterly**, Vol: 18, No: 4, May 2005, ss.618-630.

Lanzillotti, Robert F.; “Schumpeter, Product Innovation and Public Policy: the Case of Cigarettes” **Journal of Evolutionary Economics**, Vol: 13, Iss.: 5, 2003, ss.469-490.

Leonard, Denis; McAdam, Rodney; “Corporate Social Responsibility” **Quality Progress**, Vol: 36, No: 10, Oct.2003, ss.27-32.

Martin, Claude R.; Horne, David A.; Schult, Anne Marie; “The Business-to-Business Customer in the Service Innovation Process” **European Journal of Innovation Management**, Vol: 2, No: 2, 1999, ss.55-62.

Martins, E.C.; F.Terblanche; “Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 6, No: 1, 2003, ss.64-74.

McAdam, Rodney; McClelland, John; “Individual and Team-Based Idea Generation within Innovation Management: Organisational and Research Agendas”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 5, No: 2, 2002, ss.86-97.

- McCain, Shiang-Lih Chen; Jang, SooCheong (Shawn); Hu Clark; “Service Quality Gap Analysis Toward Customer Loyalty: Practical Guidelines for Casino Hotels”, **Hospitality Management**, Vol: 24, 2005, ss.465-472.
- McDonald, Jerry; "Service Excellence", **VI.Ulusal Kalite Kongresi**, Ankara, 1997.
- Meliciani, Valentina; “The Impact of Technological Specialisation on National Performance in a Balance-of-Payments-Constrained Growth Model”, **Structural Change and Economic Dynamics**, Vol: 13, 2002, ss.101-118.
- Miller, Danny; “Advantage by Design: Competing with Opportunity-Based Organizations”, **Business Horizons**, Vol: 48, 2005, ss.393-407.
- Mohanty, R.P.; “Value Innovation Perspective in Indian Organizations”, **Participation & Empowerment: An International Journal**, Vol: 7, No: 4, 1999, ss.88-103.
- Mosey, Simon; “Understanding New-to-Market Product Development in SMEs”, ed.Harry Boer and Anders Drejer, **Managing Innovative Manufacturing**, Emerald Group publishing, 2005.
- Mourdoukoutas, Panos; Stratos Papadimitriou; “Do Japanese Companies Have A Competitive Strategy?” **European Business Review**, Vol: 98, No: 4, 1998, ss.227-236.
- Mumford, Michael D.; Licuanan, Brian; “Leading for Innovation: Conclusions, Issues, and Directions”, **The Leadership Quarterly**, Vol: 15, 2004, s.163-171.
- Naktiyok, Atılhan; “Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük ve Bir Uygulama” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, ss.95-116.
- Nielsen, Jorn Flohr; Pedersen, Christian Preuthun; “The Consequences and Limits of Empowerment in Financial Services”, **Scandinavian Journal of Management**, Vol: 19, 2003, ss.63-83.

- O'Connor, Gina Colarelli; Alan D.Ayers; "Building a Radical Innovation Competency", **Research Technology Management**, Vol: 48, No: 1, Jan/Feb 2005, ss.23-31.
- O'Connor, Gina Colarelli; Christopher M.McDermott; "The Human Side of Radical Innovation", **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol: 21, 2004, ss.11-21.
- Oke, Adegoke; "Barriers to Innovation Management in Service Companies", **Journal of Change Management**, Vol.: 4, No: 1, 2004, ss.31-44.
- Ottosson, S.; "Dealing with Innovation Push and Market Need", **Technovation**, Vol: 24, 2004, ss.279-285.
- Özkol, A.Erdal; "Yalın Düşünce ve İsrafin Tekdüzen Muhasebe Sistemi Çerçevesinde Kaydı: Bir Yaklaşım ve Örnek Uygulama", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2004, ss.119-138.
- Papinniemi, Jorma; "Creating a Model of Process Innovation for Reengineering of Business and Manufacturing", **International Journal of Production Economics**, Vol: 60-61, 1999, ss.95-101.
- Perrini, Francesco; "Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting", **European Management Journal**, Vol: 23, No: 6, 2005, ss.611-627.
- Perrons, Robert K.; Matthew G.Richards, Ken Platts; "The Effect of Industry Clockspeed on Make-buy Decisions in the Face of Radical Innovations: an Empirical Test", **International Journal of Innovation Management**, Vol: 8, No: 4, 2004, ss.431-454.
- Pira, Aylin; Kocabaş, Füsun; "Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, 2003, ss.87-102.

Platin, “Bankacılık Son İki Yılda Yeniliğin Tadına Vardı”, **Platin Aylık Ekonomi Dergisi**, Yıl: 9, Ekim 2005.

Pujari, Devashish; “Eco-Innovation and New Product Development: Understanding the Influences on Market Performance”, **Technovation**, Vol: 26, Iss: 1, January 2006, ss.76-85.

Randolph, W.Alan; “Re-thinking Empowerment: Why is it so Hard to Achieve?”, **Organizational Dynamics**, Vol: 29, No: 2, 2000, ss.94-107.

Rennings, Klaus; “Redefining Innovation-Eco-Innovation Research and the Contribution from Ecological Economics” **Ecological Economics**, Vol: 32, 2000, ss.319-332.

Salmeron, Jose L.; Bueno, Salvador; “An Information Technologies and Information Systems Industry-Based Classification in Small and Medium-sized Enterprises: an Institutional View”, **European Journal of Operational Research** Vol: 173, Issue: 3, 2006, ss.1012-1025.

Schwarz, G.M.; “Organizational Hierarchy Adaptation and Information Technology”, **Information and Organization**, Vol: 12, Issue: 3, 2002, ss.153-182.

Seppälä, Penntti; “Flat Organizations and the Role of White-collar Employees In Production”, **International Journal of Industrial Ergonomics**, Vol: 33, Issue: 1, 2004, ss.15-27.

Shah, Rachna; T.Ward, Peter; “Lean Manufacturing: Context, Practice Bundles, and Performance”, **Journal of Operations Management**, Vol: 21, Issue: 2, 2003, ss.129-149.

Sisaye, Seleshi; “An Organizational Approach for the Study of the Diffusion of Process Innovation Strategies in Internal Auditing and Control Systems”, **International Journal of Applied Quality Management**, Vol: 2, No: 2, 1999, ss.279-293.

Sisaye, Seleshi; “Process Innovation and Adaptive Institutional Change Strategies in Management Control Systems: Activity Based Costing as Administrative Innovation”, **Advances in Management Accounting**, Vol: 11, 2003, ss.251-285.

Stamboulis, Yeoryios; Skayannis, Pantoleon; “Innovation Strategies and Technology for Experience-Based Tourism”, **Tourism Management**, Vol: 24, 2003, ss.35-43.

Sy, Thomas; D’Annunzio, Laura Sue; “Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers’ Perspectives”, **Human Resource Planning**, Vol: 28, No: 1, 2005, ss.39-48.

Tang, Jianmin; “Competition and Innovation Behaviour”, **Research Policy**, Vol: 35, 2006, ss.68-82.

Tikici, Mehmet; Aksoy, Ali; Derin, Neslihan; “Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 16, ISSN:1304-0278 Kış 2006.

Topalian, Alan; “The Role of Innovation Leaders in Developing Long-Term Products”, **International Journal of Innovation Management**, Vol: 4, No: 2, Special Issue, June 2000, ss.149-171.

Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi. "**Toplam Kalite Yönetiminin Amacı, Felsefesi ve Öğeleri**", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, İstanbul, 1994.

Trueman, Myfanwy; “Managing Innovation by Design-How A New Design Typology May Facilitate the Product Development Process in Industrial Companies and Provide A Competitive Advantage”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 1, No: 1, 1998, ss.44-56.

Tutar, Hasan; “Sanal Ofislerde Koordinasyon ve İletişim: Teorik bir Çerçeve”, **Gazi Üniversitesi T.T.E.F. Dergisi**, Sayı: 2, 2002, ss.15-30.

Unur, Kamil; “Turizmin Türkiye’nin Ödemeler Dengesine Etkisinin Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 3, 2000.

Üçok, Ö.Tengiz; “20.Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 4, 2000, ss.155-162.

Wan, David; Ong, Chin Huat; Lee, Francis; “Determinants of Firm Innovation in Singapore” **Technovation**, Vol: 25, Issue: 3, 2005, ss.261-268.

Warhurst, Alyson; “Future Roles of Business in Society: the Expanding Boundaries of Corporate Responsibility and a Compelling Case for Partnership”, **Futures**, Vol: 37, Issue: 2-3, 2005, ss.151-168.

Weerawardena, Jay; O’Cass, Aron; Julian, Craig; “Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance”, **Journal of Business Research**, Vol: 59, Issue: 1, 2006, ss.37-45.

Zhirang, Yang; Gang, Zheng; Zhangshu, Xie; Gongmin, Bao; “Total Innovation Management”, **Engineering Management IEMC ‘03**, 2-4. November.2003, ss.261-265.

Zhou, Kevin Zheng; Gao, Gerald Yong; Yang, Zhilin; Zhou, Nan; “Developing Strategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations”, **Journal of Business Research**, Vol: 58, 2005, ss.1049-1058.

Zwetsloot, Gerard I.J.M.; “From Management Systems to Corporate Social Responsibility” **Journal of Business Ethics**, Vol: 44, May 2003, ss.201-207.

İNTERNET KAYNAKLARI

Balaban, Yasemin; “Ar-Ge Ligi’nin Şampiyonları”, **Capital**, 1 Şubat 2005, .
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1901 Erişim Tarihi: 08.04.2005.

Bayraç, H.Naci; “Yeni Ekonomi ve Yarattığı Değişimler”

<http://www.e-konomistdergi.com/makaleler/bayrac.pdf> Erişim Tarihi: 09.08.2005.

Fırat, Ebru; “Bin 200 Dolara Bir Müşteri”, **Capital Dergisi**,

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1343 Erişim Tarihi: 08.04.2005.

Gürak, Hasan; “Küreselleşme Nereye Götürüyor? Doğrudan Yabancı Yatırımlar, Verimlilik ve Gelir Dağılımı”, Erişim Tarihi: 09.08.2005.

www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=409 .

Holland, Christopher P.; “The Importance of Trust and Business Relationships in the Formation of Virtual Organizations” April 1998. Erişim Tarihi: 08.04.2005.

<http://www.virtual-organization.net>

<http://web.sakarya.edu.tr/altunr/stratejik/hafta2.pdf> Erişim Tarihi: 09.08.2005.

http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=192 Erişim Tarihi: 09.08.2005.

<http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale5.htm> Erişim Tarihi: 02.03.2006.

<http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale22htm> Erişim Tarihi: 02.03.2006.

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5459> Emre Konuk, Örgüt Kültürü ve Değişim Yönetimi Erişim Tarihi: 02.03.2006.

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=118> Erişim Tarihi: 02.03.2006.

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2494 Ebru Fırat, “Sürekli Karın 22 Yolu Var”, **Capital**, 1.Nisan.2005. Erişim Tarihi: 02.03.2006.

http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=10180&where=danisma_merkezi&Category=020602 Erişim Tarihi: 12.04.2006.

<http://www.mep.org/textfiles/LeanPrinciples.pdf> Erişim Tarihi: 12.04.2006.

Kyytinen, Kale; Gregory M.Rose; “Explaining Radical Innovation in System Development Organizations”, **Sprouts: Working Papers on Information Environments, Systems and Organizations**, Vol:4, Winter, Article 1, 2004.

[http:// weatherhead.cwru.edu/sprouts/2004/040101.pdf](http://weatherhead.cwru.edu/sprouts/2004/040101.pdf). Erişim Tarihi: 20.05.2005.

Nickols, Fred; **Change Management**, 2000. Erişim Tarihi: 12.04.2006

<http://home.att.net/~nickols/change.htm>

Notes And Communications: on the Soft Side of Innovation. Services Innovation and its

Policy Implications, **De Economist**, Vol: 151, 2003, s.433.

http://www.eco.rug.nl/GGDC/dseries/SIID_frontpage.shtml Erişim Tarihi:

12.04.2006

EKLER:

EK-1
İŞLETMELERDE YENİLİK YÖNETİMİ SÜRECİNDE ÖRGÜT YAPILARINDA VE HİZMET
TASARIMLARINDA YAŞANAN DÖNÜŞÜMLER ARAŞTIRMASI
ANKET FORMU

Değerli Yönetici;

Bu anket, turizm sektöründe hizmet veren işletmelerin, yenilik yönetimi sürecinde örgüt yapılarındaki değişimleri hakkında yöneticilerin görüşlerini almak amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler bilimsel amaçla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Gereken önemi verdiğiniz için teşekkür ederim.

Öğr.Gör.Selin AYGEN
Akdeniz Üniversitesi

Cevaplayanın Unvanı :

Yaşı : (1)18-24 (2) 25-34 (3) 35-44 (4) 45-54 (5) 55-64 (6) 65 ve yukarısı

Cinsiyeti : (1) Erkek (2) Kadın

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz :

(1) 1 yıldan az (2) 1-2 yıl (3) 3-4 yıl (4) 5-6 yıl (5) 7 yıl ve daha fazla

Sektörde kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz:

(1) 1 yıldan az (2) 1-2 yıl (3) 3-4 yıl (4) 5-6 yıl (5) 7 yıl ve daha fazla

En son bitirdiğiniz okul:

(1) Lise (2) Meslek Yüksekokulu (3) Üniversite (4) Yüksek lisans (5) Diğer(belirtiniz).....

Bitirdiğiniz Bölüm :

Katıldığınız kurs ve seminerler: (1)..... (3)
(2) (4)

1. İşletmenizin türü:

(1) 5 yıldızlı otel (2) 1.sınıf tatil köyü (3) Diğer(belirtiniz)

2. Çalıştığınız kurumun işletmeci firmasının özelliği nedir?

(1) Uluslararası Zincir (2) Ulusal Zincir (3) Şahıs Şirketi (4) Diğer(belirtiniz)

3. İşletmenizin yönetiminde kimler daha yetkilidir?

(1) Mülkiyet Sahipleri (2) Yönetim Kurulu (3) Leasing Sahipleri(Finansal Kiralama)
(4) Genel Müdür (5) Diğer(belirtiniz).....

4. Çalıştığınız konaklama işletmesi kaç yataklıdır?

(1) 500 ve daha az (2) 501-1000 (3) 1001-1500 (4) 1501-2000 (5) 2001 ve daha fazla

5. İşletmenizin insan kaynakları sayısını belirtiniz.

(1) 50 ve daha az (2) 51-100 (3) 101-250 (4) 251-400 (5) 401 ve daha fazla

6. İşletmenizin otel dışında bağlı olduğu merkezi bir birim var mı? Varsa ilini belirtiniz. (1) Evet..... (2) Hayır

7. İşletme olarak fuarlara katılıyor musunuz?

Ulusal			Uluslararası		
(1) Evet	(2) Bazen	(3) Hayır	(1) Evet	(2) Bazen	(3) Hayır

8. Fuarlardaki yenilikleri işletmenizde uygulama imkanı buluyor musunuz?

(1) Evet	(2) Bazen	(3) Hayır
----------	-----------	-----------

9. Yeniliklerin uygulanamama nedenleri sizce nelerdir? (Birden fazla cevap işaretleyebilirsiniz)

(1) Organizasyon Yapısının Uygun Olmaması (2) Rekabet Avantajında Etkili Olmaması (3) Gerekli Mali Kaynağın Olmaması
(4) Çalışanlardan Tepkiler Gelmesi (5) Müşteri İsteklerini Karşılayamaması (6) Yeni Teknoloji Gerektirmesi

10. Aşağıdakilerden hangisi işletmenize uygun bir tanımlamadır?

(1) Bulduğumuz pazarda olmayan yeni hizmetleri oluşturabiliriz.
(2) Bulduğumuz pazarda mevcut olan yeniliklerin tasarımlarını kendi işletmemize uyarlayabiliriz.
(3) Bulduğumuz pazarda başarılı olan yenilikleri aynı şekilde uygulayabiliriz.
(4) Yeni hizmet tasarımlarıyla pazarda markalaşmış bir işletmeyiz.
(5) Diğer(belirtiniz).....

11. İşletmenizde aşağıdaki sistemlerden hangilerini etkin olarak kullanıyorsunuz?						
(1) Kullanılıyor		(2) Yapım aşamasında		(3) Kullanılmıyor		
				1	2	3
	Web sayfası					
	Online rezervasyon					
	İnteraktif tv					
	WPN (otellerin internet üzerinden birbirine bağlı olması)					
	Minibar interface					
	POS Sistemi (El terminalleri)					
	Teknik servis otomasyonu					
	Müşterilerle E-mail yoluyla bilgi alış-verişi					
	Diğer(belirtiniz).....					

12. İşletmenizde yapılan teknolojik yenilikleri derecelerine göre değerlendiriniz?									
(1) Yenilik Yok	(2) Kısmen Yenilik Var	(3) Yenilik Var	(4) Büyük Ölçüde Yenilik Var	(5) Oldukça Fazla Yenilik Var					
					1	2	3	4	5
	Kalite Yönetimi								
	Çevresel Kalite Yönetimi								
	Bilgisayar Sistemleri								
	Mutfak Donanımları								
	Restoran Donanımları								
	Kat Hizmetleri								
	Bakım ve Onarım Malzemeleri								
	Güvenlik Sistemleri								
	Çamaşırhane ve Temizlik Donanımları								

13. Sizce yenilik kavramı nasıl tanımlanabilir?

- (1) Yeni bir problem çözme yönteminin kullanılması ve kazanılmasıdır.
- (2) Çevreye uyum sürecini kolaylaştırabilmek için örgüt yapısı veya süreçlerinde yapılan değişimlerdir.
- (3) Yeni teknolojiyi kullanabilmektir.
- (4)Yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımları ve iş süreçleri oluşturulmasıdır.

14. İşletmenizde yapılan teknolojik yenilikleri nasıl tanımlayabilirsiniz?

- (1) Teknolojik donanımların yenilenerek geliştirilmesi şeklinde
- (2) Tedarikçilerin yönlendirmesiyle geliştirilmesi şeklinde
- (3) Danışmanların geliştirmesi şeklinde
- (4) Müşterilerden gelen istekler doğrultusunda geliştirme şeklinde
- (5) Rakip işletmelerin uygulamalarının taklit edilmesi şeklinde

15. Aşağıda sayılanların işletmenin yenilikçi bir örgüt kültürünü oluşturulmasındaki etki derecelerini belirtiniz.									
(1) Hiç Önemli Yok	(2) Kısmen Önemli	(3) Oldukça Önemli	(4) Büyük Ölçüde Önemli	(5) Çok Önemli					
					1	2	3	4	5
	Mülkiyet Sahipleri								
	Yönetim Kurulu								
	Leasing Sahipleri(Finansal Kiralama)								
	Genel Müdür								
	Çalışanlar								
	Müşteriler								

16. İşletmenizin genel amaçlarında etkili olan ifadeleri önem derecelerine göre belirtiniz.									
(1) Hiç Önemli Yok	(2) Kısmen Önemli	(3) Oldukça Önemli	(4) Büyük Ölçüde Önemli	(5) Çok Önemli					
					1	2	3	4	5
	Amaçımız en yüksek karı elde edebilmektir.								
	Rekabet koşulları dikkate alınarak lider işletme olabilmektir.								
	İşletmemize gelen misafirlerin konaklama süresince tam memnuniyetini sağlayabilmektir.								
	Yeni teknolojileri kullanmayı geliştirerek uzun dönemde sürdürebilir bir gelişme sağlayabilmektir.								

17. İşletmenizde uyguladığınız müşteri memnuniyeti anketi nasıl değerlendirilmektedir?

- (1) Belirli periyotlarda incelenir ve gerekli değişimler yapılır.
- (2) İstatistiksel değerlemeye tabii tutularak analitik bir bakış açısıyla gerekli değişimler yapılır.
- (3) Dosyalararak ileriki tarihlerde kullanılmak üzere saklanır.
- (4) İşletmemizde müşteri memnuniyeti anketi uygulanmamaktadır.

18. Turizm alanında çıkan kataloglarda yer alıyor musunuz?

(1) Evet Ulusal Kataloglarda (2) Evet Uluslararası Kataloglarda (3) Hayır yer almıyoruz

19. Tanıtım yönelimli kullandığınız iletişim araçlarından en fazla yararlandığınız 3 tanesini belirtiniz.

(1)Gazete / Dergi (2) Radyo/ Televizyon (3) Broşür (4) Billboard (5) İnternet (6) Yararlanılmıyor

20. Yaptığınız tanıtımlarda aşağıdaki alanlardan en çok hangisini ön plana çıkarmaktasınız?

(1) Ön Plana Çıkarılmakta	(2) Ön Plana Çıkarılmamakta		
Ultra All-inclusive		1	2
0-12 yaş Ücretsiz			
Çevreye Saygı			
Gıda Hijyeni			
ISO-9000 yada ISO 14000 sertifikasyonu			
Eko-turizm			
Teknolojinin Kullanımı			
Sosyal Sorumluluk Bilinci			
Ekolojik Ürün Kullanımı			
Diğer(belirtiniz).....			

21. İşletmenizin web sayfasının yenilikçi yönetim yaklaşımınızı yansıttığını düşünüyor musunuz?

(1)Evet (2) Hayır

22. İşletmenizin web sayfasının taşıdığı özellikleri değerlendiriniz?

(1) Bulunmakta	(2) Bulunmamakta		
Rezervasyon Bilgileri		1	2
Online Rezervasyon Sunma			
Online Rezervasyon Ödemeleri			
Güvenli Online Rezervasyon Ödeme			
Seyahat ve Ulaşım Bilgileri			
Özel Promosyonlar			
Yiyecek-İçecek Promosyonları			
Aile ve Çocuk Promosyonları			
İş Seyahati Promosyonları			
Grup Promosyonları			
Sık Gelen Müşteri Promosyonu			
Genel Elektronik Posta			
Elektronik Posta Bülteni			
Güvenlik Tavsiyeleri			
Geribildirim Formu			
Farklı Yabancı Dil Seçenekleri			
İşitsellik			
Görsellik	Hareketsiz Resim		
	Hareketli Resim		
Zincire Bağlı Otellerin Listesi			
Bağımsız Otelere Linkler			
Bağlı Kuruluşlara Linkler			
Hediye Sertifikası			
Kendine ait URL ismi			
Seçenekli Hizmet Tasarımları			

23. İşletmenizde web sayfası oluşturma amaçlarınızı önem derecelerine göre değerlendiriniz.

(1) Hiç Önemi Yok	(2) Kısmen Önemli	(3) Oldukça Önemli	(4) Büyük Ölçüde Önemli	(5) Çok Önemli					
					1	2	3	4	5
İşletmeniz hakkında kurumsal bilgi verme									
Hizmetleriniz hakkında bilgi verme									
Müşterilerin isteklerini değerlendirebilme									
Rakiplerimiz kullandığı için kullanma									
İş süreçlerini azaltma									
Yeni hizmet tasarımlarımızı duyurabilme									

24. İşletmenizde AR-GE departmanı ve AR-GE çalışmaları gerçekleştirilmekte midir?

(1)Evet (2) Hayır

25. İşletmenizde AR-GE çalışmaları için bir bütçe ayrılmakta mıdır?

(1)Evet (2) Hayır

26. İşletmenizde AR-GE çalışmaları için yıllık tahmini ne kadar bütçe ayrılmaktadır?

(1) YTL (2)€ (3)\$

27. İşletmenizde yenilikçi AR-GE çalışmaları varsa bu çalışmaların alanları ve etki dereceleri nelerdir?									
(1) Hiç Etkisi Yok	(2) Kısmen Etkili	(3) Oldukça Etkili	(4) Büyük Ölçüde Etkili	(5) Çok Etkili					
					1	2	3	4	5
İnsan Kaynakları									
Yiyecek-İçecek									
Ön Büro Hizmetleri									
Kat Hizmetleri									
Pazarlama ve Satış									
Teknik Servis									
Muhasebe									
Güvenlik Hizmetleri									

28. İşletmenizde yenilikçi fikirler için yeni bir departman oluşturulması gerektiğini düşünüyor musunuz?

(1)Evet Gerekıyor (2) Hayır Gerekmiyor

29. Evet cevabı vermişseniz bu departman sizce hangi isimle yer almalıdır?

.....

30. Sizce yeni bir hizmet tasarımı işletmenin hangi departmanlarında değişimler yaratır? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

(1) Pazarlama (2) Muhasebe (3) Satış (4) Ön Büro
(5) Yönetim (6) Müşteri İlişkileri (7) Mutfak (8) Hepsi

31. İşletmenizin yenilikleri gerçekleştirebilmesi için örgüt yapısında yaşanması gereken olası değişimleri ve gereklilik derecelerini belirtiniz.									
(1) Hiç Önemi Yok	(2) Kısmen Önemli	(3) Oldukça Önemli	(4) Büyük Ölçüde Önemli	(5) Çok Önemli					
					1	2	3	4	5
İşletmenizde bilgi teknolojilerinin kullanımı ile örgüt yapısının daha az kademedan oluşan bir yapıya dönüşmesi gerekir.									
İşletmenizde geleneksel sistemler yerine performansı ve bilgiyi dikkate alan, yeniliklere açık örgütsel çalışmaya uygun yönetsel sistemlere dönüşüm gerekir.									
İşletmenizde sürekli gelişim ve yenilenmenin hedef olarak ortaya konduğu yapısal bir dönüşüm gerekir.									
İşletmenizde bilgiye dayanan katılımcı yönetim anlayışına dönüşüm gerekir.									
İşletmenizde çalışanların bilgi teknolojilerinin kullanımı ile bilgi ve yenilikler daha geniş bir yapıya yayılarak öğrenen organizasyonlara dönüşmesi gerekir.									
İşletmenizde örgüt yapısı içerisinde dikey iletişime paralel olarak yatay iletişime yer veren yalın bir yapıya dönüşmesi gerekir.									
İşletmenizde başka kuruluşlarla işbirliği yaparak bazı hizmetlerin dışarıdan satın alınabildiği bir yapıya dönüşmesi gerekir.									
İşletmenizde hiyerarşik bir yapıdan çok müşterilerle ilişkiler çerçevesinde çalışma grupları oluşturulan bir yapıya dönüşmesi gerekir.									

32. İşletmenizde insan kaynaklarının nitelik ve kapasite düzeyini tespit etmek için hangi özelliklerin ne derecede önemli olduğunu düşünüyorsunuz?									
(1) Hiç Önemi Yok	(2) Kısmen Önemli	(3) Oldukça Önemli	(4) Büyük Ölçüde Önemli	(5) Çok Önemli					
					1	2	3	4	5
Teknolojiyi kullanabilme									
Mesleki bilgi									
Yabancı dil bilgisi									
Yaratıcılık									
İş disiplini									
Sorumluluk									
Risk alabilme									

33. İşletmenizin dışardan satın aldığı hizmetler varsa belirtiniz.

- (1) Restoran hizmetleri (2) Güvenlik hizmetleri (3) Animasyon hizmetleri
(4) Çamaşırhane hizmetleri (5) Diğer(belirtiniz).....

34. Eğer işletmenizin dışardan almış olduğu hizmetler varsa bunda hangi özelliklerin ne derecede önemli olduğunu düşünüyorsunuz?									
(1) Hiç Önemi Yok	(2) Kısmen Önemli	(3) Oldukça Önemli	(4) Büyük Ölçüde Önemli	(5) Çok Önemli					
					1	2	3	4	5
Yetenekleri birleştirerek toplam yeteneği artırabilme.									
Artan rekabet ortamında pazar payını artırabilme.									
Hizmet tasarımında yenilikler yapabilme.									
Genel maliyetleri azaltabilme.									

35. İşletmenizin sahip olduğu belgeler var mıdır?

- (1) Üç Çam Ödülü (2) Mavi Bayrak Ödülü (3) ISO 14000 (4) SA 8000
(5) Sivil Toplum Kuruluşlarının Verilen Ödüller (5) Diğer(belirtiniz).....

36. İşletmenizde halen kullanmakta olduğunuz hizmet tasarımları nelerdir?

- (1) All inclusive (2) Ekolojik Ürün Kullanımı (3) İnteraktif içerikli web sayfaları
(4) Diğer(belirtiniz).....

37. Hizmet tasarımında farklılaştırma stratejisi olarak sizce neler bulunmalıdır? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

- (1) Müşteri Değeri (2) Yenilikçilik (3) Fiyat Liderliği (4) Hizmet Farklılığı (5) Promosyon ve Reklam
(6) Sağlık Duyarlılığı (7) Ekolojik Duyarlılık

38. İşletmenizde yeni hizmet tasarımı düşünceleriniz var mı? Kısaca başlıklarla belirtiniz.

- (1) (2) (3).....

39. Hizmet tasarımı olarak all inclusive’de yapmak istediğiniz değişimler nelerdir?

.....

40. Gelecek 5 yılda yeni hizmet tasarımı olarak nelerin ön plana çıkarılmasının önemli olduğunu düşünüyorsunuz?									
(1) Hiç Önemi Yok	(2) Kısmen Önemli	(3) Oldukça Önemli	(4) Büyük Ölçüde Önemli	(5) Çok Önemli					
					1	2	3	4	5
Doğa yönelimli									
Sağlık yönelimli									
Çocuk yönelimli									
Ekolojik yönelimli									
Adventure yönelimli									
Business yönelimli									
Casino yönelimli									
Diğer(belirtiniz).....									

41. İşletmenizde yapılan yada yapılması düşünülen hizmet tasarımları için finansman kaynağı olarak nelerden yararlanılacaktır?

- (1) Ar-Ge teşvikleri.
(2) Bölgesel kalkınma teşvikleri.
(3) Öz kaynaklar.
(4) Yurtdışı kredileri.
(5) Bankalar.

42. Eğer işletmenizin dışardan almış olduğu hizmetler varsa bunların alınma nedenlerinin hangi özelliklerin ne derecede önemli olduğunu düşünüyorsunuz?									
(1) Hiç Önemli Yok	(2) Kısmen Önemli	(3) Oldukça Önemli	(4) Büyük Ölçüde Önemli	(5) Çok Önemli					
					1	2	3	4	5
Yetenekleri birleştirerek toplam yeteneği arttırabilme.									
Artan rekabet ortamında pazar payını arttırabilme.									
Hizmet tasarımıyla yenilikler yapabilme.									
Genel maliyetleri azaltabilme.									

43. İşletmenizde yeni hizmet tasarımı düşüncelerinizi gerçekleştirmenizde engel oluşturabileceğinizi düşündüğünüz sorunların önem derecelerini belirtiniz.									
(1) Hiç Önemli Yok	(2) Kısmen Önemli	(3) Oldukça Önemli	(4) Büyük Ölçüde Önemli	(5) Çok Önemli					
					1	2	3	4	5
Örgüt yapısının uygun olmayışı.									
Yetenekli ve yaratıcı düşünce yapısına sahip işgücü eksikliği.									
Yeni hizmet tasarımları için teknolojik alt yapı eksikliği.									
Finansman maliyetlerinin yüksek oluşu.									
İşletmenin ortak vizyon eksikliği									
Müşteri talebinin eksikliği.									

44. Müşteri memnuniyeti anketinizde yeni hizmet tasarımları ile ilgili belirli sorular bulunmakta mıdır?

(1)Evet (2) Hayır

45. Aşağıdaki sorularda belirtilen yenilik yönetimi ve yenilik kültürü konularına ilişkin tutumlarınızın önem derecelerini belirtiniz.									
(1) Hiç Önemli Yok	(2) Kısmen Önemli	(3) Oldukça Önemli	(4) Büyük Ölçüde Önemli	(5) Çok Önemli					
					1	2	3	4	5
İşletmemizde kısa, orta ve uzun vadeli planlar belirlenmiştir.									
Yöneticiler, liderlik anlayışıyla hareket etmektedir.									
Çalışanların, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri imkanlar verilmektedir.									
Çalışanlar takım çalışmasına özendirilmektedir.									
Çalışanlar kendilerini takımın bir parçası olarak görürler.									
Çalışanlara, yönetim tarafından hak ettikleri değer verilmektedir.									
Çalışanların fikirleri yönetim tarafından dikkate alınarak dinlenmektedir.									
Çalışanların sorunlarını daha kısa sürede çözebilmek amacıyla kalite çemberleri, proje grupları gibi takımlar bulunmaktadır.									
İşletmemizin çevredeki değişimlere adaptasyonu için çalışmalar yapılmaktadır.									
Çalışanların bireysel gelişimlerine imkan sağlanmaktadır.									
İş tanımları ve iş gerekleri üst yönetim tarafından açık ve net olarak belirlenmektedir.									
İşletmemizde çalışma süreçleri ile ilgili çalışanların görüşleri alınmaktadır.									
Çalışanlar çalışma süreçleri içerisinde risk almaktan kaçınmazlar.									
Çalışanların performansları değerlendirilerek dikkate alınmaktadır.									
İşletmemizin genel amaçları çalışanlar tarafından bilinmektedir.									
İşletmenin misyon ve vizyonu tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir.									
İşletmemizde yenilik yapmak ve hizmet tasarımıyla bulunmak isteyen departmanlara istenilen maddi ve manevi destek sağlanmaktadır.									
Çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili gerekli maddi ve manevi kaynaklar sağlanarak verimliliklerinin artırılmasına özen gösterilmektedir.									
İşletmemizde gerekli görüldüğünde yetki devri ile sorunlar hızla çözümlenebilmektedir.									
Yöneticiler çalışanların sorunlarıyla birebir ilgilenmektedir.									
Çalışanların kendini geliştirebilmesi için hizmet içi eğitim seminerleri verilmektedir.									
İşletmemizde üstten-asta ve asttan-üste olmak üzere çok yönlü bir iletişim vardır.									
İşletmemizde belirli dönemlerde iş akışları kontrol edilerek gerektiğinde yenilenir.									
İşletmemizde çalışanların yeniliğe bakış açılarına önem verilmektedir.									
İşletmemizde yapılan değişimler çalışanlar tarafından çok çabuk benimsenmektedir.									
İşletmemiz çevre kirliliğini azaltma yönünde çalışmalar yapmaktadır.									

İlginiz ve Katkılarınız İçin Teşekkür Ederiz

EK-2: REGRESYON ANALİZLERİ

Tablo 88: Regresyon: Değişimlerin Çalışanlar Tarafından Benimsenme Durumunun Çalışanların Yeniliğe Bakış Açısına Etkileri

* * * * REGRESSION * * * *					
Dependent Variable..	S4525		Method:	Enter	S4524
Block Number	1.				
Variable(s) Entered on Step Number	1..		S4524		
Multiple R	0,84166	Analysis of Variance			
R Square	0,70839		DF	Sum of Squares	Mean Square
Adjusted R Square	0,70434	Regression	1	57,62853	57,62853
Standard Error	0,57401	Residual	72	23,72283	0,33089
		F =	174,90555	Signif F =	0,0000
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S4524	0,871019	0,065861	0,841659	13,225	0,0000
(Constant)	0,503291	0,258841		1,944	0,0558

İşletmede yapılan değişimlerin çalışanlar tarafından çabuk benimsenebilmesinde, çalışanların yeniliğe bakış açılarının etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre işletmede yapılan değişimlerin çalışanlar tarafından çabuk benimsenme durumunun %70,84'lük kısmının çalışanların yeniliğe bakış açıları ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,70839$) F değerinin 0,05'ten küçük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. (Signif F=0,00) T değeri(Signif t=0.00).

Tablo 89: Regresyon: İşletmenin Çevredeki Değişimlere Adaptasyonu İçin Yapılan Çalışmaların Çalışanların Yeniliğe Bakış Açısına Etkileri

* * * * REGRESSION * * * *					
Dependent Variable..	S4509		Method:	Enter	S4524
Block Number	1.				
Variable(s) Entered on Step Number	1..		S4524		
Multiple R	0,68754	Analysis of Variance			
R Square	0,47271		DF	Sum of Squares	Mean Square
Adjusted R Square	0,46538	Regression	1	22,51114	22,51114
Standard Error	0,59056	Residual	72	25,11048	0,34734
		F =	64,54685	Signif F =	0,0000
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S4524	0,544387	0,067760	0,687538	8,034	0,0000
(Constant)	1,689557	0,266304		6,344	0,0000

İşletmenin çevredeki değişimlere adaptasyonu için yaptığı çalışmalarda çalışanların yeniliğe bakış açılarının etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre değişimlerin çalışanlar tarafından benimsenme durumunun %47,27'lik kısmının çalışanların yeniliğe bakış açıları ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,47271$) $R=0,6875$ değişimlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi ile çalışanların yeniliğe bakış açısı arasındaki ilişkinin derecesini vermektedir. F değerinin 0,05'ten küçük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. (Signif F=0,00) T değeri(Signif t=0.00).

Tablo 90: Çalışma Süreçleri İçerisinde Risk Alma Durumunun Çalışanların Yaratıcılıklarını Gösterebilme İmkanları Üzerine Etkisi

* * * * REGRESSION * * * *					
Dependent Variable..	S4513		Method:	Enter	S4503
Block Number	1.				
Variable(s) Entered on Step Number	1..		S4503		
Multiple R	0,21074	Analysis of Variance			
R Square	0,04441		DF	Sum of Squares	Mean
Adjusted R Square	0,03114	Regression	1	2,99593	2,99593
Standard Error	0,94622	Residual	72	64,46353	0,89531
		F =	3,34619	Signif F =	0,0713
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S4524	0,226223	0,123669	0,210739	1,829	0,0715
(Constant)	2,846722	0,480693		5,922	0,0000

Çalışanların çalışma süreçleri içerisinde risk alabilmelerinde yaratıcılıklarını göstermelerine tanınan imkanların etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre çalışanların çalışma süreçleri içerisinde risk alabilmelerinde %21,07'lik kısmının çalışanların yaratıcılıklarını göstermeleri için kendilerine tanınan imkanlar ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,04441$) F değerinin 0,05'ten büyük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olmadığını göstermektedir. (Signif F=0,07) T değeri(Signif t=0.07).

Elde edilen sonuca göre çalışanların çalışma süreçlerinde risk almalarında yaratıcılıklarını kullanabilmelerin çok fazla etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 91: Değişimlerin Çalışanlar Tarafından Benimsenme Durumunun Çalışma Süreçleri İçerisinde Risk Alabilmedeki Etkileri

* * * * REGRESSION * * * *					
Dependent Variable..	S4525		Method:	Enter	S4513
Block Number	1.				
Variable(s) Entered on Step Number	1..		S4513		
Multiple R	0,64575	Analysis of Variance			
R Square	0,41700		DF	Sum of Squares	Mean Square
Adjusted R Square	0,40890	Regression	1	33,92347	33,92347
Standard Error	,81162	Residual	72	47,42788	0,65941
		F =	51,49902	Signif F =	0,00000
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S4524	0,709135	0,098816	0,645755	7,176	0,0000
(Constant)	1,185096	0,377857		3,136	0,0025

Değişimlerin çalışanlar tarafından benimsenmesinde, çalışma süreçleri içerisinde risk alabilmenin etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre çalışanların değişimlerin çalışanlar tarafından benimsenmesinin %64,58’lik kısmının çalışanların çalışma süreçleri içerisinde risk alabilmesi ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,41700$) F değerinin 0,05’ten küçük olması R^2 ’nin ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. (Signif F=0,00) T değeri(Signif t=0.07).

Tablo 92: Çalışma Süreçleri İçerisinde Risk Alabilme ve Bireysel Gelişime Etkisi

* * * * REGRESSION * * * *					
Dependent Variable..	S4513		Method:	Enter	S4510
Block Number	1.				
Variable(s) Entered on Step Number	1..		S4510		
Multiple R	0,37475	Analysis of Variance			
R Square	0,14044		DF	Sum of Squares	Mean Square
Adjusted R Square	0,12850	Regression	1	9,47368	9,47368
Standard Error	0,89742	Residual	72	57,98578	0,80134
		F =	11,76331	Signif F =	0,00000
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S4510	0,446530	0,130192	0,374747	3,430	0,0010
(Constant)	1,952787	0,520770		3,750	0,0004

üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi

yapılmıştır. Analize göre çalışma süreçleri içerisinde risk alabilmenin, %37,47'lik kısmının çalışanların bireysel gelişim yapabilmesi ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,14044$) F değerinin 0,05'ten büyük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olmadığını göstermektedir. (Signif F=0,010) T değeri(Signif t=0.010).

Tablo 93: Değişimlere Adaptasyon ve Değişimlerin Benimsenmesine Etkisi

* * * * REGRESSION * * * *					
Dependent Variable..	S4509		Method:	Enter	S4525
Block Number	1.				
Variable(s) Entered on Step Number	1..		S4525		
Multiple R	0,68434	Analysis of Variance			
R Square	0,46832		DF	Sum of Squares	Mean
Adjusted R Square	0,46093	Regression	1	22,30202	22,30
Standard Error	0,59301	Residual	72	25,31960	0,35
		F =	63,41907	Signif F =	0,000
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S4525	0,523588	0,065748	0,684337	7,964	0,0000
(Constant)	1,761462	0,259862		6,778	0,0000

İşletmenin çevredeki değişimlere adaptasyonu için yaptığı çalışmalarla, değişimlerin çalışanlar tarafından benimsenme durumunun etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre işletmenin çevredeki değişimlere adaptasyonu için yaptığı çalışmaların, %68.43'lük kısmının değişimlerin çalışanlar tarafından çabuk benimsenmesi ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,46832$) F değerinin 0,05'ten küçük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. (Signif F=0,00) T değeri(Signif t=0.00).

Tablo 94: Bireysel Gelişim İmkanlarının Maddi ve Manevi Desteğin Sağlanma Etkisi

* * * * REGRESSION * * * *					
Dependent Variable..	S4510		Method:	Enter	S4517
Block Number	1.				
Variable(s) Entered on Step Number	1..		S4517		
Multiple R	0,58416	Analysis of Variance			
R Square	0,34124		DF	Sum of Squares	Mean
Adjusted R Square	0,33209	Regression	1	22,30202	22,30
Standard Error	0,59301	Residual	72	31,30014	0,43
		F =	37,29579	Signif F =	0,000
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S4517	0,450034	0,073691	0,584155	6,107	0,0000
(Constant)	2,191762	0,293017		7,480	0,0000

Çalışanların bireysel gelişim imkanlarında, yenilik yapma ve hizmet tasarımı bulunduk isteyenlere işletmenin maddi ve manevi destek sağlamlasının etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre çalışanların bireysel gelişim imkanlarının, %58.42'lik kısmının yenilik yapma ve hizmet tasarımı bulunduk isteyenlere işletmenin maddi ve manevi destek sağlamlası ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,34124$) F değerinin 0,05'ten küçük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. (Signif F=0,00) T değeri(Signif t=0.00).

Tablo 95: Yöneticiler Tarafından Değer Verilmenin Takımın Bir Üyesi Olmaya Etkisi

* * * * REGRESSION * * * *					
Dependent Variable..	S4505		Method:	Enter	S4506
Block Number	1.				
Variable(s) Entered on Step Number	1..		S4506		
Multiple R	0,74819	Analysis of Variance			
R Square	0,55980		DF	Sum of Squares	Mean
Adjusted R Square	0,55368	Regression	1	33,95841	33,95
Standard Error	0,60900	Residual	72	26,70375	0,370
		F =	91,56037	Signif F =	0,000
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S4506	0,740401	0,077377	0,748195	9,569	0,0000
(Constant)	1,085951	0,319541		3,398	0,0011

Çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görebilmede, yönetimin kendilerine hak ettikleri değeri vermelerinin etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görebilmede, %74,82'lik kısmının yönetimin kendilerine hak ettikleri değeri vermesi ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,55980$) F değerinin 0,05'ten küçük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. (Signif F=0,00) T değeri(Signif t=0.01).

Tablo 96: Takımın Bir Parçası Olabilmenin Takım Çalışmasına Özendirilmeye Etkisi

* * * * REGRESSION * * * *					
Dependent Variable..		S4505			
Block Number		1.	Method:	Enter	S4504
Variable(s) Entered on Step Number		1..	S4504		
Multiple R	0,80430	Analysis of Variance			
R Square	0,64690		DF	Sum of Squares	Me
Adjusted R Square	0,64200	Regression	1	39,24255	39,3
Standard Error	0,54543	Residual	72	21,41961	0,29
		F =	131,91015	Signif F =	0,00
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S4504	0,738542	0,064304	0,804303	11,485	0,0000
(Constant)	1,133358	0,263228		4,306	0,0001

Çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görebilmede, yönetimin kendilerine hak ettikleri değeri vermelerinin etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görebilmede, %74,82'lik kısmının yönetimin kendilerine hak ettikleri değeri vermesi ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,55980$) F değerinin 0,05'ten küçük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. (Signif F=0,00) T değeri(Signif t=0.01).

Tablo 97: Yetki Devri Yapılmasının Yönetimin Değer Vermesine Etkisi

* * * * REGRESSION * * * *					
Dependent Variable..	S4519				
Block Number	1.	Method:	Enter	S4506	
Variable(s) Entered on Step Number	1..	S4506			
Multiple R	0,72720	Analysis of Variance			
R Square	0,52882		DF	Sum of Squares	Mean
Adjusted R Square	0,52227	Regression	1	32,96524	32,96
Standard Error	0,63871	Residual	72	29,37260	0,407
		F =	80,80650	Signif F =	0,000
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S4506	0,729494	0,081152	0,727197	8,989	0,0000
(Constant)	0,967714	0,335129		2,888	0,0051

Yetki devrinin yapılmasında çalışanlara yönetim tarafından değer verilmesinin etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre yetki devrinin yapılmasının, %72.72'lik kısmının yönetimin kendilerine hak ettikleri değeri vermesi ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,2882$) F değerinin 0,05'ten küçük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. (Signif F=0,00) T değeri(Signif t=0.01).

Tablo 98: Çalışanlarının Fikirlerinin Alınmasının Çok Yönlü İletişime Etkisi

* * * * REGRESSION * * * *					
Dependent Variable..	S4507				
Block Number	1.	Method:	Enter	S4522	
Variable(s) Entered on Step Number	1..	S4522			
Multiple R	0,69571	Analysis of Variance			
R Square	0,48402		DF	Sum of Squares	Mean
Adjusted R Square	0,47685	Regression	1	21,47610	20,14
Standard Error	0,54615	Residual	72	29,37260	0,298
		F =	67,53913	Signif F =	0,000
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S4522	0,498251	0,060628	0,695712	8,218	0,0000
(Constant)	1,945545	0,229352		8,483	0,0051

Çalışanların fikirlerinin yönetim tarafından dikkate alınmasının, işletmede üstten-asta veya asttan-üste olmak üzere çok yönlü iletişime olan etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre çalışanların fikirlerinin yönetim tarafından dikkate alınmasının, %69.57'lik kısmının işletmede üstten-asta veya asttan-üste olmak üzere çok yönlü iletişim ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,48402$) F değerinin 0,05'ten küçük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. (Signif F=0,00) T değeri(Signif t=0.01).

Tablo 99: Çalışanlara Değer Verilmesinin Takım Çalışmasına Özendirmeye Etkisi

* * * * REGRESSION * * * *					
Dependent Variable..		S4506			
Block Number		1.	Method:	Enter	S4504
Variable(s) Entered on Step Number		1..	S4504		
Multiple R	0,67488	Analysis of Variance			
R Square	0,45546		DF	Sum of Squares	Mean Square
Adjusted R Square	0,44790	Regression	1	28,21379	28,21379
Standard Error	0,68447	Residual	72	33,73216	0,46725
		F =	60,22126	Signif F =	0,00000
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S4504	0,626221	0,080696	0,674876	7,760	0,0000
(Constant)	1,539068	0,330330		4,659	0,0000

Çalışanlara yönetim tarafından hak ettikleri değerin verilmesinin, takım çalışmasına özendirilmeye olan etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre çalışanlara yönetim tarafından hak ettikleri değerin verilmesinin, %67,49'luk kısmının takım çalışmasına özendirilmeye ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,45546$) F değerinin 0,05'ten küçük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. (Signif F=0,00) T değeri(Signif t=0.01).

Tablo 100: Liderlik Anlayışının Çalışanların Kendilerini Takımın Parçası Olarak Görmelerine Etkisi

* * * * REGRESSION * * * *					
Dependent Variable..	S4502		Method:	Enter	S4505
Block Number	1.				
Variable(s) Entered on Step Number	1..		S4505		
Multiple R	0,35177	Analysis of Variance			
R Square	0,11157		DF	Sum of Squares	Mean
Adjusted R Square	0,11157	Regression	1	11,56461	11,56461
Standard Error	1,06650	Residual	72	81,89485	1,13743
		F =	10,16732	Signif F =	0,0021
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S4505	0,436623	0,136931	0,351766	3,189	0,0021
(Constant)	1,926710	0,570609		3,377	0,0012

Yöneticilerin, liderlik anlayışı ile hareket etmelerinin, çalışanların kendilerini takımın bir parçası olmalarına olan etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre yöneticilerin, liderlik anlayışı ile hareket etmelerinin, %35,18'lik kısmının çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmeleri ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,11157$) F değerinin 0,05'ten küçük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. (Signif F=0,02) T değeri(Signif t=0.02).

Tablo 101: Çalışanların Takım Çalışmasına Özendirilmesinin Fikirlerine Değer Verilmeye Etkisi

* * * * REGRESSION * * * *					
Dependent Variable..	S4504		Method:	Enter	S4507
Block Number	1.				
Variable(s) Entered on Step Number	1..		S4507		
Multiple R	0,32004	Analysis of Variance			
R Square	0,10243		DF	Sum of Squares	Mean
Adjusted R Square	0,08996	Regression	1	7,36932	7,36932
Standard Error	0,94705	Residual	72	64,57662	0,89698
		F =	8,21646	Signif F =	0,0054
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S4507	0,420779	0,146795	0,320045	2,866	0,0054
(Constant)	2,392208	0,562356		4,254	0,0001

Çalışanların takım çalışmasına özendirilmesinin, çalışanların fikirlerine yönetim tarafından değer verilmesine olan etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre çalışanların takım çalışmasına özendirilmesinin, %32,04'lük kısmının çalışanların fikirlerine yönetim tarafından değer verilmesi ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,11157$) F değerinin 0,05'ten büyük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olmadığını göstermektedir. (Signif F=0,05) T değeri(Signif t=0.05).

Tablo 102: Teknolojik Alt Yapı ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki

* * * * REGRESSION * * * *					
Dependent Variable..	S433		Method:	Enter	S431
Block Number	1.				
Variable(s) Entered on Step Number	1..		S431		
Multiple R	0,70554	Analysis of Variance			
R Square	0,49778		DF	Sum of Squares	Mean Square
Adjusted R Square	0,49081	Regression	1	45,72199	45,72199
Standard Error	0,80043	Residual	72	46,12936	0,64082
		F =	71,36417	Signif F =	0,00000
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S431	0,719266	0,085143	0,705537	8,448	0,0000
(Constant)	1,200917	0,308897		3,888	0,0002

Yeni hizmet tasarımları için teknolojik alt yapı eksikliğinde, örgüt yapısının uygun olmayışına olan etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre yeni hizmet tasarımları için teknolojik alt yapı eksikliğinin, %70,55'lik kısmının örgüt yapısının uygun olmayışı ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,49778$) F değerinin 0,05'ten küçük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. (Signif F=0,00) T değeri(Signif t=0.00).

Tablo 103: Teknolojik Alt Yapı ile Yetenekli Ve Yaratıcı İşgücü Eksikliği İlişki

* * * * REGRESSION * * * *					
Dependent Variable..		S433			
Block Number		1.	Method:	Enter	S432
Variable(s) Entered on Step Number		1..	S432		
Multiple R	0,68428	Analysis of Variance			
R Square	0,46824		DF	Sum of Squares	Mean
Adjusted R Square	0,46085	Regression	1	43,00849	43,00
Standard Error	0,82363	Residual	72	48,84286	0,673
		F =	63,39948	Signif F =	0,000
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S432	0,674286	0,084684	0,684281	7,962	0,0000
(Constant)	1,174286	0,330041		3,558	0,0007

Yeni hizmet tasarımları için teknolojik alt yapı eksikliğinde, yetenekli ve yaratıcı düşünce yapısına sahip işgücü eksikliğine olan etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre yeni hizmet tasarımları için teknolojik alt yapı eksikliğinin, %68,43'lük kısmının yetenekli ve yaratıcı düşünce yapısına sahip işgücü eksikliği ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,46824$) F değerinin 0,05'ten küçük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. (Signif F=0,00) T değeri(Signif t=0.07).

Tablo 104: Teknolojik Alt Yapı ile Ortak Vizyon İlişki

* * * * REGRESSION * * * *					
Dependent Variable..		S433			
Block Number		1.	Method:	Enter	S435
Variable(s) Entered on Step Number		1..	S435		
Multiple R	0,65284	Analysis of Variance			
R Square	0,42620		DF	Sum of Squares	Mean
Adjusted R Square	0,41823	Regression	1	39,14714	39,14
Standard Error	0,85557	Residual	72	52,70421	0,733
		F =	53,47948	Signif F =	0,000
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S435	0,628529	,085947	0,652841	7,313	0,0000
(Constant)	1,659212	,294866		5,627	0,0000

Yeni hizmet tasarımları için teknolojik alt yapı eksikliğinde, işletmenin ortak vizyon eksikliğine olan etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre yeni hizmet tasarımları için teknolojik alt yapı eksikliğinin, %65,28'lik kısmının ortak vizyon eksikliği ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,42620$) F değerinin 0,05'ten küçük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. (Signif F=0,00) T değeri(Signif t=0.00).

Tablo 105: Örgüt Yapısı ve Yetenekli ve Yaratıcı Düşünce Yapısına Sahip İşgücü Eksikliği

* * * * REGRESSION * * * *					
Dependent Variable..		S431			
Block Number		1.	Method:	Enter	S432
Variable(s) Entered on Step Number		1..	S432		
Multiple R	0,64735	Analysis of Variance			
R Square	0,41906		DF	Sum of Squares	Mean
Adjusted R Square	0,41099	Regression	1	37,03552	37,03552
Standard Error	0,84445	Residual	72	51,34286	0,71305
		F =	51,93629	Signif F =	0,00000
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S432	0,625714	0,086824	0,647346	7,207	0,0000
(Constant)	1,125714	0,338383		3,327	0,0014

İşletmenin örgüt yapısının uygun olmayışında, yetenekli ve yaratıcı düşünce yapısına sahip işgücü eksikliğinin etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre yeni hizmet tasarımları için işletmenin örgüt yapısının uygun olmayışının, %64,73'lük kısmının yetenekli ve yaratıcı düşünce yapısına sahip işgücü eksikliği ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,41906$) F değerinin 0,05'ten küçük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. (Signif F=0,00) T değeri(Signif t=0.00).

Tablo 106: Örgüt Yapısı ve Ortak Vizyon İlişkisi

***** REGRESSION *****					
Dependent Variable..		S431			
Block Number		1.	Method:	Enter	S435
Variable(s) Entered on Step Number		1..	S435		
Multiple R	0,68590	Analysis of Variance			
R Square	0,68590		DF	Sum of Squares	Mean Square
Adjusted R Square	0,46311	Regression	1	41,57898	41,57898
Standard Error	0,80622	Residual	72	46,79940	0,64999
		F =	63,96848	Signif F =	0,00000
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S435	0,647757	0,080990	0,685905	7,998	0,0000
(Constant)	1,367380	0,277858		4,921	0,0000

İşletmenin örgüt yapısının uygun olmayışının ve işletmenin ortak vizyon eksikliği etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre yeni hizmet tasarımları için işletmenin örgüt yapısının uygun olmayışının, %68,59'luk kısmının işletmenin ortak vizyon eksikliği ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,68590$) F değerinin 0,05'ten küçük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. (Signif F=0,00) T değeri(Signif t=0.00).

Tablo 107: Finansman Maliyetlerinin Müşteri Talebine Etkisi

* * * * REGRESSION * * * *					
Dependent Variable..		S434			
Block Number		1.	Method:	Enter	S436
Variable(s) Entered on Step Number		1..	S436		
Multiple R	0,65047	Analysis of Variance			
R Square	0,42311		DF	Sum of Squares	Mean Square
Adjusted R Square	0,41509	Regression	1	38,17111	38,17111
Standard Error	0,85021	Residual	72	52,04511	0,72217
		F =	52,80650	Signif F =	0,00000
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S436	0,529757	0,072901	0,650467	7,267	0,0000
(Constant)	1,864481	0,268123		6,954	0,0000

İşletmenin finansman maliyetlerinin yüksek oluşunun, müşteri talebi eksikliğine etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre yeni hizmet tasarımları için işletmenin finansman maliyetlerinin yüksek oluşunun, %65,05'lik kısmının müşteri talebini eksikliği ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,68590$) F değerinin 0,05'ten küçük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. (Signif F=0,00) T değeri(Signif t=0.00).

Tablo 109: Yetenekli ve Yaratıcı İşgücü Eksikliğinin Finansman Maliyetlerine Etkisi

***** REGRESSION *****					
Dependent Variable..		S432			
Block Number		1.	Method:	Enter	S434
Variable(s) Entered on Step Number		1..	S434		
Multiple R	0,25453	Analysis of Variance			
R Square	0,06479		DF	Sum of Squares	Mean
Adjusted R Square	0,05180	Regression	1	6,12845	6,1284
Standard Error	1,10847	Residual	72	88,46615	1,2287
		F =	4,98776	Signif F =	0,0286
Variables in the Equation					
Variable	B	B	Beta	T	Sig T
S434	0,260635	0,116702	0,254532	2,233	0,0286
(Constant)	2,771720	0,447896		6,188	0,0000

İşletmenin yetenekli ve yaratıcı düşünce yapısına sahip işgücü eksikliğinin, finansman maliyetlerini yüksek oluşuna etkisinin araştırılması amacıyla bu iki değişken için regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre yeni hizmet tasarımları için yetenekli ve yaratıcı düşünce yapısına sahip işgücü eksikliğinin, %25,45'lik kısmının finansman maliyetlerini yüksek oluşu ile açıklandığı görülmektedir. ($R^2=0,06479$) F değerinin 0,05'ten küçük olması R^2 'nin ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. (Signif F=0,02) T değeri(Signif t=0.02).

